إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات

د. محمد عوض الترتوري

د. اغادير عرفات جويحان



قال الشاعر مؤمن الشلبنجي رحمه الله:

إذا استعرت كتـابي وانتفعـتَ بـهِ
فاحذرْ وُقيتَ الردى منْ أن تغـيّرهُ
واردده لي سـالماً إنـي شـغفتُ بــهِ
لـولا مخافـة كتـمِ العلـمِ لم تــررهُ

إهداء

إلى والدينا براً ووفاءً وإحساناً.........



فهرس المحتويات

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (رؤية عربية)

الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

قائمة الجداول



مقدمة

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين (Weeb & Bryany, 1993; Lotana & Lavan, 1993)، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب *(الترتوري، 2005؛ المناصير، 1994)*.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين *(الخطيب، 1999)*.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تحقيق إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر *(الترتوري، 2004؛ عقيلي، 2001)*.

وكأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين (Rao, et al, 1996)، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم. وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها *(الترتوري، 2004)*.

إن توافر الجودة في الخدمات والمنتجات هدف سام سعى البشر لتحقيقه عبر العصور، وحثت عليه الكتب السماوية ودعا إليه الحكماء والصالحون وعمل على تحقيقه الصادقون المخلصون وأصحاب الضمائر الحية في المجتمعات القديمة والمعاصرة. ففي جودة المنتجات والخدمات خير لهذه المجتمعات ومسارعة للتقدم والتطور فيها، فضلاً عما يتحقق فيها في ذلك من إحقاق حق لمستعملي الخدمات والمنتجات.

إلا أن بيانات سلبية توصلت إليها بعض الشركات الاستشارية والتي شككت في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات. ونشر هذه النتائج في مجلات ودوريات علمية تحت عناوين بارزة مثل "تكلفة الجودة تواجه أوقاتاً صعبة" (الترتوري، 2005). كذلك فإن برامج الجودة تظهر نتائج زائفة، كل هذا جعل الشك في مدى جدواها يدخل إلى بعض المنظمات، حتى أصبح الانطباع السائد لدى الكثير بأنها غدت تبدو كصرعة أخذت دورها وفقدت بريقها *(Mathews & Katel, 1992)*.

إن التغير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية الاجتماعية والديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية *(خفاجي، 1995)*.

إن من المفترض أن تقوم إدارة الجودة الشاملة برفع كفاءة وفعالية أداء الأعمال في أي منظمة إدارية سواء كانت جامعية أو إدارة حكومية أو شركة خاصة، على أن يعملوا معاً على رفع جودة جميع الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة

الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المؤسسات التعليمية والمكتبات ومراكز المعلومات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وكذلك على نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات.

ويعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بعامة والنمو الاقتصادي بخاصة. إن التعليم العالي قد أصبح بحق قاطرة التقدم، وعدم توفيره بجودة مرتفعة هو وصفة فعالة للتخلف. وقد قدم كمال (2003، ص 25) الأسباب التالية لتزايد الاهتمام بالنوعية في التعليم العالي منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي:

1. حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول النامية من عام 1980 تقريباً، وحدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسساته بشكل عام. وقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي وعن المؤسسات المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفالة النوعية الجيدة وضبطها.
2. تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.
3. ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعامة وللمتعلمين في مختلف المستويات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب.
4. ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب، وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.

5. ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية، وزاد من الحراك الأكاديمي للمعلمين والطلبة والباحثين. وقد لعبت اليونسكو دوراً كبيراً في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله من خلال المؤتمرات المتعددة والمتنوعة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها ومن خلال الكتب والنشرات ذات العلاقة التي أصدرتها.

إن للأسباب آنفة الذكر المؤدية للتركيز على النوعية في التعليم العالي طبيعة عالمية، فقد كان كل منها بمثابة قوة ضغط أثرت على مختلف الدول، دافعة إياها باتجاه تجويد نوعية التعليم العالي.

وتقوم المكتبات في العالم المتقدم بتطبيق أساليب الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتقويم ومتابعة ورقابة، وغير ذلك، معتمدة على النظم العلمية الحديثة كالإدارة بالأهداف والنتائج وبحوث العمليات، وتحليل النظم بغية الوصول إلى أمثل الأنماط في إدارة مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المبتغاة.

إن الثورة المعرفية والتفجر المعرفي الهائل الذي حدث في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين جعل الكثيرين يُطلقون على هذا العصر مسمى "عصر المعلومات"، أو "عصر الإنفوميديا" أي عصر وسائط المعلومات. وقد أشار البعض إلى أن تكنولوجيا المعلومات Information's Technology ستستمر ثورتها لتكون التكنولوجيا الرئيسية التي تشكل هذا القرن (Kocher, 1990, Pp. 21- 22). لذا فإن ما يميز وضع المكتبات ومراكز المعلومات في أي مجتمع هو أنها تقع وسط بؤرة أيّ نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو علمي أو ثقافي في هذا المجتمع، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى وظائف المكتبات ومراكز المعلومات، إذ أنها المؤسسات التي يعهد إليها أيّ مجتمع من المجتمعات وظيفة جمع وتنظيم وحفظ واسترجاع وبثّ المعلومات والمعرفة، وكذلك تسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بأسرع وأسهل الطرق من الجهات والأفراد التي تنتجها، إلى الجهات

والأفراد التي تحتاج إليها.. والمكتبات ومراكز المعلومات لا يمكن عزلها عن المعرفة بحكم أنها جوهر ما تقوم به، ولا عن المجتمع بحكم موقعها في منتصفه، وعلى ذلك تظل المكتبة من أكثر المؤسسات في المجتمع تأثراً بأي تغير فيه *(علي، 1990، ص10)*.

وقد أصبحت المكتبات الأكاديمية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقويم المؤسسات التابعة لها كالجامعات، وهي الجامعة، والاعتراف بها. ويتوقف نجاح العملية التعليمية أو فشلها على مدى توفيق الجامعة في اقتناء مكتبة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة تيسر الاستفادة من محتوياتها، كما يتوقف نجاح المكتبة على مدى قدرتها وفاعليتها في توفير خدمات ومعلومات رفيعة المستوى بحيث تلبي احتياجات المستفيدين.

إن تقويم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المكتبية يحتاج إلى مشاركة المستفيدين مع إدارة المكتبة، لتوفير آليات مشاركة المستفيدين ورضاهم (الحداد، 2002). ولا شك أن التزام العاملين هو مطلب أساسي لجميع المشروعات التي تتبنى مبدأ تحسين الجودة، وتتضمن برامج تحسين الجودة العديد من التوصيات والآليات لتحقيق التزام العاملين بتطبيق برامج الجودة، ونجد في الفكر الإداري نظريات إدارية تركزت حول تحسين الجودة، واهتمت بشكل مباشر بتوفير الرضا الكامل للعاملين، وتميل إلى أن القليل فقط من عناصر عدم الكفاءة في التنظيم يمكن إرجاعها للأفراد. وعلى ذلك فإنه توجد أسباب رئيسية تؤكد الاعتقاد بأن تطبيق أساليب ومفاهيم الجودة في الإدارة يمكن أن تحقق فوائد حقيقية للمنظمات، والتي تعتبر المكتبات واحدة منها.

إن التطور السريع في كافة قطاعات الجامعة وأنشطتها، واستخدام التقنية، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الجودة وإدارتها وتعاظم دورها، كما أدى تنوع المهام واتساع الدور الذي تقوم به مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومصادر المعلومات إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وذلك بوصفه منهجاً علمياً ووسيلة فاعلة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء والخدمات.

المؤلفان

عمان/ الأردن



الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة

المفاهيم والمبادئ والفلسفة العامة



الفصل الأول
إدارة الجودة الشاملة
المفاهيم والمبادئ والفلسفة العامة

تمهيد:

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة تتمثل أبرزها في شح الموارد المتاحة، وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث، وما يتطلب ذلك من تحديد للأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية والمادية.

هذه التحديات فرضت على الحكومات مجهودات كبيرة للمحافظة على التوازن المطلوب في ظل موارد وإمكانيات شحيحة، كما استدعى ذلك من المنظرين والمفكرين البحث عن أفضل السبل والوسائل للتعامل مع مثل هذه التحديات. ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات التي تواجهها الحكومات المعاصرة من حالة التنافس الشديد بين المنظمات الحكومية من جهة، ومنظمات الأعمال في القطاع الخاص من جهة أخرى، وما يفرضه ذلك النوع من التنافس من متطلبات تطوير أساليب الأداء والاستفادة من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم، وصولاً إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في أسواق المنافسة التي تعددت منافذها وأشكالها، والتقنيات المستخدمة فيها، بعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعياً وتطلعاً للخدمة أو المنتج الأكثر جودة.

كما أصبحت المنظمات العالمية والمحلية تواجه نوعاً آخر من التغيرات والتحديات يتمثل في زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وما يصاحبهما من تغير في سلوك المستهلك أو المستفيد؛ الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، وذا قدرة أكبر

على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة *(الهيجان، 1994، ص406)*.

لذلك يمكن القول بأن الضغوطات لتوفير خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة دفعت الهيئات الحكومية لاتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف، وتوزيع الموارد، وذلك عن طريق تقييم البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على برامج الهيئات الحكومية. ولكل ذلك استحقت إدارة الجودة الشاملة Total Quality (T.Q.M) Management، كمنهج متكامل يعتمد على أداء إدارة القوى البشرية وكل إدارة في المنظمة، وعلى التحسين المستمر في أساليب العمل، أن تكون أحدث المداخل المنهجية في تطوير المؤسسات وإعادة هيكلتها *(سلامة، 1999، ص3)*.

وإدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات، وذلك لكونها تقوم على أساس أنها: "نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" (Brocka, 1992, P. 12). وهي في الوقت نفسه تأكيد على: "أن يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى" (Federal Quality Institute, 1990).

لقد كانت الدول المتقدمة سبّاقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المنظرون والمهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وكانت بدايات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في اليابان وأمريكا، وكان تطبيقها مقتصراً في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح بالإمكان تطبيقها على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً، وقد سعت المنظمات الخدماتية باستمرار من أجل التعلم والاستفادة من تجربة القطاع الصناعي في هذا المجال *(Young, 1997, P. 17)*.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته؟ فلا بد من

توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أنظارهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية الكفاءة *(Costin, 1994)*.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات *(خفاجي، 1995)*.

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة.

وقد تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم فمنهم من فصّل بين مكونات الجودة الشاملة، حيث يرى أن: الإدارة (Management) تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة.

أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.

وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له *(الترتوري، 2004)*.

ومن جهة أخرى نجد أن هناك كثيرا من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة، فقد عرف بعضهم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقدم على أساس رضا المستفيد والتصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، والتأكد من استمرارية هذا المنتج (Cohen & Ronald, 1993).

كما عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الأداء *(القحطاني، 1991، ص17)*.

ويمكن تعريفها على أنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة *(خفاجي، 1994، ص13- 15)*.

ومنهم من يعتبرها صيغة من صيغ العمل التعاوني فقد عرفها جابلونسكي بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل *(جابلونسكي، 1993، ص4)*.

ومنهم من يرى أنها: فلسفة صممت لتفيد الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها، ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، ينتشر فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ومواجهة احتياجات الزبائن *(Hoffher and Nadler, 1994, P.12)*.

وعرّفها ريلي (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل

كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل *(الترتوري، 2005)*.

أما روبرت بنهرد Robert Benhard فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت *(Benhard, 1991)*.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل *(المناصير، 1994)*.

وقد ينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضى المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج *(Drummond, 1992, P. 19)*.

أما البعض الآخر فإنه يركز على الجودة وعناصرها، فيرى أن مصطلح الجودة عندما يرد إلى الذهن فإنه ينصرف إلى الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، عليه فإن الجودة تعرف بأنها مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة *(Besterfield etal, 1995, P. 6)*.

في حين تعني إدارة الجودة الشاملة عند البعض على أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها. ومرنة في تعاملها، ومركزة على الزبون، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات الزبائن *(Hoffher, et al, 1994, P. 12)*.

أما الذين نظروا إلى إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها ثقافة تنظيمية؛ فإنهم اشترطوا وجود بيئة معينة تستجيب للتغيير، وبدون وجود مثل تلك البيئة فإن إدارة الجودة الشاملة لن تنجح.

أما من ركز على إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة متميزة في الأداء فإنه يشير إلى الأسلوب الذي يجري فيه الأداء وتظافر الجهود من أجل تحقيق الجودة بأقل كلفة وأسرع وقت، دون أن يأخذ بعين الاعتبار عناصر أساسية أخرى مثل: طبيعة العلاقة مع الجهز، والبيئة المحيطة بالمنظمة كونها محدداً لتظافر الجهود في أحيان مختلفة *(المنصور، 1997، ص8)*.

الإطار الفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات هي *(سعيدي وقوي، 2005، ص295)*:

المجموعة الأولى: ترتكز على مبادئ الجودة الشاملة:

حيث يعرفها Sunil بأنها الطريقة لأداء الأعمال التي حثت عليها الإدارة العليا وتتدفق كطريقة للحياة خلال المنظمة وذلك في إطار التركيز على العميل، والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية *(Sunil, 1995. P. 35)*.

المجموعة الثانية: ترتكز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة:

يقسم Eric مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM إلى ثلاث كلمات:

الشاملة (Total): تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصياً أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

الجودة (Quality):

تعني التأكد من أن العملاء يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن وهذا يتطلب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.

إدارة (Management):

يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على العميل وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً تغيير الثقافة وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وأن تجعل المنظمة من العمل متعة *(Eric, 1994)*.

المجموعة الثالثة: ترتكز على الأهداف والنتائج:

يعرفها Dan Cimpa بأنها ولاء مستمر للعميل وانخفاض مستمر في التكاليف ومناخ يساعد على العمل الجماعي والتحسين المستمر (Cimpa, 1992).

ويمكن الاتفاق على أن الملامح الأساسية لمدخل الجودة الشاملة تكمن في النقاط التالية:

- ✓ مدخل شامل، بمعنى أن يشمل كافة القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
- ✓ مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
- ✓ مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط المنظمة.
- ✓ مدخل يعني على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
- ✓ مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
- ✓ مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
- ✓ مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.

✓ مدخل يقوم على فرق العمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المنقطع.
✓ مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.
✓ مدخل يرتكز على أساس القدرة التنافسية والتميز (سعيدي وقوي، 2005، ص296).

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة بوجه عام، والإنتاج بشكل خاص، لمواجه وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر *(عقيلي، 2001)*.

إلا أنه ومع اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض، إلا أنها تتفق بشكل عام على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:

1. الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة من أولى اهتماماتها.
2. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائماً، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدى من خلالها العمل.
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
4. إشراك جميع الممولين والعاملين في جهود تحسين الجودة.
5. خلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.
6. التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
7. الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
8. التركيز على تلبية حاجات المستهلك ورغباته

(Martinich, 1997; Pp. 599- 601; Russel, 1995, P.95).

ما هي سياسة الجودة الشاملة؟

يعرف كوستين (Costin, 1994) سياسة الجودة الشاملة بأنها: النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة واليابان. فهي التطور الطبيعي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي ودوائر الجودة وأنظمة أخرى كثيرة. وتتكون سياسة الجودة الشاملة من ثلاثة عناصر هي: التخطيط، والإدارة اليومية، وسياسة التفاعل الوظيفي. هذا النظام يساعد المؤسسة على الإصغاء إلى الزبون والتعرف على احتياجاته وضم هذه الاحتياجات إلى كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

1. التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
2. الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
4. إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
5. بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
6. إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
7. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك *(Martinich, 1997)*.

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج. وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود، وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكوّن إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضروري توعية وتدريب القادة والمسئولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها. وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المتنفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة *(العساف، 1995)*.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردها عبد المحسن (1996) بما يلي:-

أولا: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ لتي يستند إليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً: مرحلة التقويم: وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر

أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية (Thomas & Robert, 1994, P.241).
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع (Dale, 1991, P.39).
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر *(شبلي، 1994، ص10- 16)*.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة، والتي من أهمها ما يلي:

1. تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
2. رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
3. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
4. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
5. زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
6. استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة *(راست ولاند وآخرون، 1996)*.

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

1. استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
2. تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.
3. توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
4. إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم *(اللوزي، 1999)*.

> يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للمؤسسة.

وعليه فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة احتل أهمية متميزة لدى منظمات القطاع الخاص كونه:

1. يعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف *(Khadra, 1994, Pp. 22 – 29)*.
2. يمثل تطبيقه سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها وتحقيق النمو وزيادة الأرباح *(Abu Ghosh, 1995, Pp. 6 – 8)*.
3. يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، ذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهو نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذا المدخل الحديث *(Besterfield, et al, 1995, P. 3)*.

وإذا كان التنافس هو السبب الرئيسي وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، فإن هناك دواعٍ وأسباب تبرز أهمية تطبيقه في القطاع الحكومي تتمثل في:

1. أن الاستمرار في اتباع الأسلوب البيروقراطي لتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز قد أثار اهتمام الكثير من المنظرين الإدرايين الذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاته ينبغي أن لا يكون نهاية المطاف بالنسبة لدور المنظمات الحكومية بل ينبغي التركيز على جودة هذه الأهداف المتحققة، بالتالي رأوا أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو تبني إدارة الجودة الشاملة *(المنصور، 1997)*.
2. يذكر أحد الخبراء أن نسبة 40 – 50٪ من تكاليف الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية تضيع هدراً لغياب التركيز على الجودة (Glenn, 1992, Pp. 14 –15). فهل يجوز أن تتجاهل المنظمات الحكومية تلك النسبة الكبيرة من الهدر؟ في زمن يتطور فيه القطاع الخاص حتى أصبح يتربع على عرش المنافسة في خدمة المستهلك وأصبح يضرب به المثل في الاهتمام بالمستفيد *(القحطاني، 1993، ص15)*.
3. لقد تزايد الاهتمام والدعوات في الآونة الأخيرة بضرورة الاستجابة لحاجات الزبائن، وقد تعززت هذه الدعوات من خلال اهتمام التنظيم البيروقراطي بمطالب الناخبين وجعلها أحد أهم الأولويات، وكونها معياراً لتحسن الأداء البيروقراطي، وعليه فإن التحسين المستمر في الأداء التنظيمي وإيجاد معايير للأداء وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني، وتعبئة جهود الأفراد ما هي إلا استراتيجية يتضمنها مدخل إدارة الجودة الشاملة من أجل خلق الكفاءة والفاعلية لعمليات *المنظمة (Harrison, et al, 1992, P. 417)*.
4. يرى بعض الباحثين بأن هناك خمس خصائص جوهرية يميل الباحثون في تحديدها وتحديد التغييرات في جوانبها، فهي التي تبين أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وهذه الخصائص *(Stupack et al, 1993, Pp. 4 – 7)*:
   - التركيز المستمر على تحسين العملية.
   - الجودة يحددها الزبائن.
   - تمكين الأفراد لصنع القرارات.
   - القرارات تستند إلى الحقائق.

- الالتزام الطويل الأجل بإدارة الجودة الشاملة من قبل القادة تاريخياً.

بهذا يمكن القول أن المنظمة الحكومية التي تعمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، إنما تستند إلى فلسفة إدارية حديثة، وتنطلق في إدارتها وإجراءاتها من أسلوب مغاير للنظرة والفلسفة البيروقراطية السائدة، يتماشى والتطور الفكري الحديث في ميدان الإدارة.

جدول رقم (1)

الآثار التي يحدثها تطبيق TQM

عناصر التميز	قبل تطبيق الـTQM	بعد تطبيق الـTQM
التوجه الأولويات	نحو الإنتاج/ الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير / المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: (Besterfield, etal, 1995, P. 4)

الأساليب والأدوات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلابد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن كثيراً من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

أولاً: أسلوب حل المشكلات (Problem Solving Technique):

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams)، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة *(Dale, 1994, Pp. 520- 521)*.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة *(خفاجي، 1994، ص40- 41)*.

ثانياً: المقارنة المرجعية (Benchmarking):

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة *(Oakland, 1993, P. 181)*.

ثالثاً: أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems):

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود

تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات - مثلاً - داخل المؤسسة *(Russel, 1995, Pp. 119- 120)*.

رابعاً: أنظمة التوقيت المناسب (Just-in time Systems):

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه *(القحطاني، 1991، ص13- 14)*.

خامساً: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control):

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين (Goetsh & Davis, 1994, P. 487). كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما *(Menon, 1992, P.p 13- 14)*.

تاريخ فلسفة الجودة الشاملة:

إن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فتاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 قبل الميلاد، أثناء حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة (Gitlow,1995). لكن منذ عام 1900م نشأ ما يسمى بمصطلح "ضبط الجودة".

وبعد الحرب العالمية الثانية وضع ديمنج (Deming) مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة

عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمرا طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة.

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة، مما جعلها في مقدمة دول العالم من حيث المنافسة العالمية والذي بدأ منذ السبعينات يأخذ اتجاهاً سريعاً وواضحاً للتقدم، حتى شعرت الدول الغربية بأن هذا العملاق الياباني ظهر بصورة جديدة وأصبح يهدد اقتصادها *(نظمي، 1999)*.

وبعد ثلاثين عاماً أو أكثر من اهتمام اليابانيين بالجودة بدأت بوادر الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب التغيرات التي طرأت منذ الثمانينات، فقد كانت أمريكا تسيطر على ثلث مبيعات العالم، وكانت تنتج حوالي نصف المنتوج العالمي وبدأت هذه النسبة تنخفض تدريجياً، لصالح المنافسة الأجنبية. وعلى الأخص اليابان التي بدأت بتقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل، وبالتالي بدأت تسيطر على الكثير من الأسواق التي كانت تسيطر عليها أمريكا. ومنذ ذلك الوقت نشطت الحركة في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة باعتبارها من ضروريات نجاح المؤسسات في القطاعين الصناعي والخدماتي *(خفاجي، 1995)*.

الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي تجمعت معاً لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل. وقد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير هذه المبادئ، وكان من أبرزهم:

ادوار ديمنج E. Deming:

تعد مبادئ ديمنج الأربعة عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تنص على ما يلي (Bank, 1992):

1. خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
2. تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.

3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.
4. التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتمادا على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.
5. تعريف وتوضيح المشاكل، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
6. إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس المال وإشراك الإدارة في التدريب.
7. إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
8. طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل - وبالعكس - داخل المؤسسة.
9. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
10. التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين بها.
11. إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة، وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
12. التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
13. إيجاد برنامج قوي وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.
14. إعداد الإدارة العليا - وكل موظفي المؤسسة - للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يومياً؛ وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.

فليب كروسبي Philip Crosby:

أمضى كروسبي (38) سنة يعمل في مجال الجودة. وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة مجانية" و "جودة بلا دموع". وأما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:

1. أن يكون هناك التزاما واضحا في الإدارة نحو تحسين الجودة.
2. إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
3. إيجاد مقياس للجودة لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
4. تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
5. زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
6. اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
7. تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب".
8. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
9. تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وأن هناك تغييراً قد حدث في المؤسسة.
10. تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
11. تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
12. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
13. تشكيل مجالس للجودة تلتقي بشكل دوري.
14. تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبداً *(ابو نبعة ومسعد، 1998، ص72 – 73)*.

جوزيف جوران:

قام جوران عام 1954م بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان. كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة الكتريك. ومدخل جوران في برامج الجودة يركز على الأبعاد الإدارية الثلاث التالية *(Goetsh & Davis, 1994, P. 26)*:

- ✓ تخطيط الجودة: تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج. والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.
- ✓ الرقابة على الجودة: حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.
- ✓ تحسين الجودة: وذلك من خلال:

1. إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
2. التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
3. إيجاد فريق المشروع ليكون مسئولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين.
4. تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

آرموند فيغنبام Armond Feigenbaum:

عمل فيغنبام لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال الكتريك. ولقد استخدم فيغنبام نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد قامت الشركات اليابانية – على الأخص – بتبني مبدأ فيغنبام في رقابة الجودة الشاملة. حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة

على تحقيقه دوماً. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها. كما قام فيغنبام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (20 ٪) من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة *(Russel, 1995, P. 126)*.

جدول رقم (2)

مراحل التطور التاريخي لحركة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

السنة	الأسماء وأهم الأفكار
1911	Taylor – أول من نادى بدراسة الوقت والحركة فكان مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة (بكتابة مبادئ الإدارة العملية).
1931	Schewart – قدم فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً (SOC) في كتابه – السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية
1949	Deming – أسهم من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية معلماً لتقنيات السيطرة النوعية.
1950	Deming – أصبحت أفكاره عنواناً لمجالات علمية في اليابان تركز على موضوع الجودة.
1951	Juran – نشر كتاباً عن السيطرة النوعية.
1970	Crosby – طرح مفهوم "الخلو من العيوب – Zero - defect" أي ضرورة أن يخلو المنتج من العيوب نهائياً ... أي بدايات التركيز على الجودة.
1980	بدأ الإعلام يتحدث عن النفوذ الياباني وطرح تساؤل مفاده: إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وذلك اعترافاً منهم بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية.

السنة	الأسماء وأهم الأفكار
1981	أخذت الشركات الصناعية الكبرى تعقد ندوات ودعت Deming للتحدث للإدارات العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وضرورة ترسيخ هذه العلاقة.
1982	Deming نشر كتاباً بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي).
1987	الكونغرس الأمريكي أنشأ جائزة تدعى (MBNQA).
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي توجيهاته إلى دوائر الدفاع لتكييف أساليب أعمالها بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية (فلوريدا للطاقة والكهرباء) تربح جائزة "Deming" من اليابان.
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.

المصدر: (Goetsch & Devis, 1997, P. 9).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر. وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي *(ابو نبعة ومسعد، 1998؛ Martrich, 1997, P. 601)*:

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلاً تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذا

البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.

3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

4. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

5. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين. وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج، وبالتالي يحدث الفضل المتوقع.

6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها. عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة. كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.

8. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات. كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

نظام الآيزو ISO 9000:

في ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة أولت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، حيث أصدرت في عام 1987 سلسلة المواصفات العالمية المعروفة بالآيزو 9000 وهي الحروف الأولى من: (International Standardization Organization). وتعني المنظمة الدولية لتوحيد القياس، وتهدف إلى رفع مستويات القياس ووضع المعايير والأسس والاختبارات من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي *(هلال، 1996)*.

علاقة نظام الآيزو 9000 بأدارة الجودة الشاملة:

يساهم نظام الآيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك. وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء؛ بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج مستوى محدد ثابت من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة. ويعتبر نظام تطبيق الآيزو 9000 في كل مناحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة *(عباسي، 1999)*.

ويعد الآيزو 9000 هيكلاً أساسياً للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة. ولا تحتوي مواصفات الآيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات. وبالتالي فإن الآيزو 9000 يزود المؤسسة بمجموعة من التعليمات

التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة. وإدارة الجودة الشاملة من الناحية الأخرى تركز على عمل الأشياء بشكل صحيح وعمل الأشياء الصحيحة. كما أن الآيزو 9000 قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز، كما أنه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة *(Pearmain, 1997)*.

سلسلة معايير المواصفة الآيزو 9000:

تتكون المواصفة الدولية (الإيزو 9000) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية، تختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المؤسسات أو المنشآت التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية. وتعد سلسلة الآيزو 9000 الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق *(Marquardt, 1999, P. 11.)*.

ويشير جدول رقم (3) إلى الإطار المعياري والتطبيقي لأهم المواصفات في هذه السلسلة:

جدول رقم (3)

الإطار المعياري والتطبيقي لمواصفات الجودة الدولية

تصنيف المواصفة	عدد العناصر	الإطار المعياري للمواصفة	الإطار التطبيقى
الآيزو 9001 ISO 9001	20	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والإنتاج والتصنيع والخدمات
الآيزو 9002 ISO 9002	18	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية الإنتاج والتجهيز والتركيب

الآيزو 9003 ISO 9003	12	نظام للجودة: نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة من خلال التفتيش والاختبار النهائى للمنتج المورد	المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص فقط بعملية التوزيع والتركيب والتخزين

محتويات المواصفة الدولية للجودة:

تحتوي المواصفة الدولية على العديد من العناصر المعيارية التي تستخدم كمحك قياسي لمدى توافر مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والتجارية أو الخدماتية، وذلك لقابلية كل عنصر من عناصر المواصفة للقياس، ونظراً لاختلاف هدف التطبيق والتوظيف لكل مواصفة، لذا يختلف عدد العناصر الذي تحتويه كل مواصفة عن الأخرى، ويشير جدول رقم (4) إلى العناصر المعيارية المقررة دولياً لمواصفات الجودة - الآيزو - 9003، 9002، 9001 - *(Lamprecht, 1992, P. 7)*.

جدول رقم (4)

المواصفة الدولية للجودة

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	آيزو 9001 ISO 9001	آيزو 9002 ISO 9902	آيزو 9003 ISO 9003
1	نطاق مسؤولية الإدارة	/	/	/
2	نظام الجودة	/	/	/
3	مراجعة العقود والاتفاقيات	/	/	×
4	ضبط عملية التصميم	/	×	×
5	ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
6	المشتريات والتزويد	/	/	×
7	المنتج المورد من قبل المستفيد (العميل)	/	/	×

م	العناصر الرئيسية لنظام الجودة	آيزو 9001 ISO 9001	آيزو 9002 ISO 9902	آيزو 9003 ISO 9003
8	تحديد المنتج ومتابعته	/	/	/
9	ضبط عمليات الإنتاج	/	/	×
10	التفتيش والاختبار	/	/	/
11	أدوات التفتيش والاختبار والقياس	/	/	/
12	موقف التفتيش والاختبار	/	/	/
13	ضبط حالات عدم التطابق	/	/	/
14	الإجراءات التصحيحية	/	/	×
15	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والنقل	/	/	/
16	سجلات الجودة	/	/	/
17	المراجعة الداخلية للجودة	/	/	×
18	التدريب	/	/	/
19	متابعة الخدمة	/	×	×
20	الأساليب الإحصائية	/	/	/
	مجموع العناصر لكل مواصفة	20	18	12

تشير علامة (/) إلى اشتراط توافر العنصر في المواصفة، وعلامة (×) إلى عدم اشتراط ذلك

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي



الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة بدأت - كمفهوم وتطبيق - في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام، وعلى رأسها الخدمات التعليمية والتعليم العالي، حيث لم يتعدى عدد المؤسسات التعليمية التي بدأت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المائتين وعشرين - بين جامعة وكلية - في الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام 1993م، منها جامعة كولومبيا، وجامعة كارولينا الشمالية، وجامعة ولاية بنسلفانيا، وجامعة بوردو، وجامعة ولاية أوريجون، وغيرها (*Lewis & Smith, 1994, Pp.17- 19*).

ومن المؤكد أن العدد قد تضاعف كثيراً حتى الآن، فالتعليم أحد الاحتياجات الرئيسة لكافة المجتمعات، وقد عملت هذه المجتمعات على تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي احتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، وذلك لأن التغير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى أهمية هذا التطوير المستمر.

تقويم النظم التربوية العربية المعاصرة في ضوء معايير الجودة والنوعية:

تشمل الوظيفة التعليمية كل القطاعات الراجعة إلى الوظيفة التربوية إلى درجة أنّه لا تنأى عن أية جزئية مهما بدت بسيطة أو معقدة. وقوام هذا الشمول على التعلّم وهو الوسيلة التي تجمع بين المعطى المعرفي والمعطى الإجرائي. فالتعلّم هو الذي يضمن للطلبة استحصال الكفاءة، وما يلازمها من عناصر، من أبرزها:

العنصر المعلوماتي: أي كيف يتحصل عليها الطالب وما هي نوعيتها ومدى ملاءمتها لطاقة المتلقي ولحاجياته باعتباره فردا وبوصفه عنصرا من عناصر المجتمع.

والعنصر الثاني وجداني يتّجه إلى أعماق القلب وأعماق النفس. فالوجدان هو غير العاطفة التي تتحول وتبقى دوما رهينة الظرف والبيئة، أمّا الوجدان فهو ثابت لا بمعنى الجمود بل بمعنى الاستقرار الذي يؤدّي إلى معايير الاختلاف بين إنسان وإنسان. وعلى هذا النحو فإنّ التقويم يستهدف الوجدان أي تكوين المقومات الجوهرية المفضية إلى بناء الشخصية وإلى وضع القوالب لها. فالتعلم مقياس من مقاييس الرسم للاستراتيجيّة الاجتماعية ويمكن أن نحيل هنا إلى مفهوم التنشئة الاجتماعية وما يراء لها من المقومات الموجّهة والمرتكزات المؤسسة. فإذا كان التعلم على هذه الدرجة من الأهميّة فإنّ التقويم يصبح ضروريا لتحقيق الجودة وتوظيفها على الشكل الأنسب.

ولا يمكن أن نتصوّر التعليم بغضّ النّظر عن الجانب المعرفي والجانب المهاري فالمعرفة مادة التعليم الأصلية لأنّه لا يعقل أن يتمّ التدريس دونما معرفة بالمعنى الجامع والعلم بالمعنى المتخصص. والمهارات، سواء أكانت في عملية التدريس: مهارة الكلام ومهارة السمع ومهارة القراءة ومهارة الكتابة، أم كانت في عملية التوجيه: مهارة الطريقة مهارة التعهد مهارة الجودة مهارة التحفيز، هي مهارات ملازمة للتعليم وما يفرض من طرح الأسئلة: هل يستوعب الطلبة الدرس، هل تحقق الدروس الغاية المعرفية والوجدانية؟. ويمكن أن نلخص كل هذه العملية التعليمية في ضرورة السعي إلى المعنى والمنهج بناء على استراتيجية ناجعة في الحث العلمي ناجعة.

والمقوم الثالث هو البرامج أي المحتوى من جانبين. الجانب الأوّل هو المضمون والجانب الثاني هو الشكل. وقد تجاوز النظر في هذا المقوم اعتبار التلازم بين المعنى والمبنى أو المضمون والشكل إلى التداخل بين الطرفين فأضحى المعنى مبنى وأصبح المضمون شكلا والشكل مضموناً. وإن المراجعة والتثمين من الأسس التقويمية الحاجية. ولاشك في ان المحتوى هو الصياغة المنجزة لعمليتي التعلّم والتعليم، وكلما كان التقويم ناجعا في هذا السياق كان الاقتراب من التحديث التربوي أوضح.

التطبيق التعليمي والتربوي للمواصفة الدولية للجودة:

ما زال نظام تأكيد الجودة الذي أخذ بالانتشار الواسع في قطاع كبير من المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والصناعية؛ من خلال تطبيقات المواصفة الدولية للجودة محدوداً وحديثاً من حيث التطبيق في مجال التربية والتعليم. إذ أن أول استخدام لمواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية والتعليم لم يحدث إلا في عام (1992)، ذلك عندما أصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير (BSI – British Standards Institution -) إرشاداتها بالتوجيه نحو تطبيق معايير المؤسسة في مجال التربية والتعليم (Sallis, 1993, P. 62). ويعود السبب في ذلك إلى أن نظام إدارة الجودة الكلية (TMQ) الذي قدمه إدوارد ديمنج (Edwards Dming) قد وجه في الأصل إلى خدمة البيئة الإنتاجية والإدارية للمؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية، خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الخاص.

وبما أن المتغيرات الأساسية لنظام الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافاً أساسياً في الحقل التربوي والتعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية. حيث أن المدرسة كبيئة متكاملة مقدمة للخدمة التربوية والتعليمية لا تماثل بيئة المؤسسات التجارية أو المصنع، كما أن الطالب باعتباره المستفيد من خدمة المدرسة يختلف اختلافاً جوهرياً من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع، إضافة إلى أن المنتج هو نفسه أيضاً مختلف، فالمنتج أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافاً جذرياً عن المنتج التعليمي (المعرفي) والتربوي *(البكر، 2002)*. وتتلخص أهم هذه المتغيرات في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

متغيرات نظام الجودة الخاص بالتربية والتعليم

م	المتغير الرئيسي في العملية التعليمية	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير
1	المنتج العائد	مخرجات عملية التربية والتعليم (المعارف، المهارات، القيم).

م	المتغير الرئيسي في العملية التعليمية	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير
2	المستفيد الرئيسي	الطالب / الطالبة في المراحل التعليمية المختلفة
3	المستفيد الثانوي	أولياء الأمور، وذوو العلاقة بالمستفيد الرئيسي
4	المستفيد العام	الدولة، المجتمع، سوق العمل
5	المستفيد الداخلي	القائمون على العملية التعليمية

(البكر، 2002، ص94).

لذلك فإن أسس فلسفة الجودة في التربية والتعليم قائمة على حقيقة مفادها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات تعمل على التنمية الذاتية لديه في الجوانب التالية:

1. اكتساب المعارف التي تمكنه من القدرة على الفهم والإدراك العلمي.
2. اكتساب المهارات التي تمكنه من القدرة على أداء وتشكيل وتصميم الأشياء.
3. اكتساب الخبرة والاحتراف مما يمكنه من القدرة على تحديد وتركيب أولوياته في الحياة.
4. اكتساب المبادئ التربوية التي تساعد على أن يكون عضواً مساهماً وصالحاً في المجتمع *(البكر، 2002، ص95)*.

نظراً لهذا الاختلاف الكبير في مفهوم المستفيد (المستهلك) والمنتج (العائد) والمنتج (المؤسسات والمنشآت) بين مكونات العملية التربوية والتعليمية ومكونات العملية التجارية والصناعية، لذا فإن تطبيق مواصفة الجودة الدولية (الآيزو 9002) يختلف كذلك من حيث توظيف كل عنصر من عناصر المواصفة في مكونات العملية التربوية والتعليمية.

وتتمثل التطبيقات التربوية والتعليمية لكل عنصر من عناصر المواصفة الدولية للجودة (الآيزو 9002)، كما هو موضح في جدول رقم (6).

جدول رقم (6)

التطبيقات التربوية والتعليمية لعناصر المواصفة الدولية للجودة

ISO 9002		
	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	التطبيقات التربوية والتعليمية
1	نطاق مسؤولية الإدارة	استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة
2	نظام الجودة	إجراءات وأنظمة الجودة
3	مراجعة العقود والاتفاقيات	العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة من داخل أو خارج المدارس
4	ضبط الوثائق	تنظيم وضبط الوثائق المدرسية
5	الشراء والتزويد المدرسي	نظام وإجراءات
6	مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية	مساهمة الطلاب أو أولياء الأمور في متطلبات العملية التعليمية
7	تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته	متابعة مدى تحسن أداء الطلاب
8	مراقبة وتقويم العملية التعليمية	متابعة تطوير المناهج واستراتيجية التعلم والتعليم
9	التفتيش والاختبار	عملية التقويم والاختبار
10	وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس	مدى اتساق وثبات طرق التقييم والقياس
11	موقف وحالة التفتيش والاختبار	ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء
12	ضبط حالات عدم التطابق	إجراءات وطرق تشخيص وتحديد حالات

ISO 9002		
	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	التطبيقات التربوية والتعليمية
		الإخفاق والضعف والقصور
13	الإجراءات التصحيحية	نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق
14	المناولة والتخزين والحفظ والنقل	إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية (النشاطات الصفية واللاصفية)
15	سجلات الجودة	سجلات ضبط الجودة
16	المراجعة الداخلية للجودة	تأكيد وتثبيت إجراءات نظام الجودة
17	التدريب	تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين
18	الأساليب الإحصائية	طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقويم نتائج العملية التعليملية

المصدر: (Sallis, 1993).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي وأبعاده:

وفيما يتعلق بالقطاع التربوي فهنالك العديد من التعريفات التي تحدد معنى إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي تشكل نتيجة للتطبيق الميداني، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف (Rhodes) الذي عرف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية (استراتيجية إدارية) ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على

نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية". ويمثل تعريف (Rhodes) إطارا مرجعيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية من حيث: المدخلات والعمليات، والمخرجات (النواتج)، ويستدعي الالتزام الفعلي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها وغاياتها وأولوياتها، وسياسيات واستراتيجيات عملها التربوي، وأساليب التقويم التربوي ومعاييره وإجراءاته المتبعة فيه، وتتعدى عملية إعادة النظر ذلك كله إلى التعرف على حاجات المستفيدين بالدرجة الأولى وهم (الطلبة)، وما هي نوعية التعلم الملائمة، والإعداد المناسب لهم لتحقيق حاجاتهم، وتلبية رغباتهم الآنية والمستقبلية، إضافة إلى مراعاة وجهات نظر أولياء الأمور والمعنيين من أفراد المجتمع المحلي وهيئاته *(الميشان، 2004، ص19)*.

أما بخصوص المناهج الدراسية فينبغي إعادة النظر في مضامينها ومحتوياتها وغاياتها وأهدافها للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات الحياة المعاصرة ومستجداتها وتقنياتها، ولإدراك درجة تلبيتها لحاجات المستفيدين والمجتمع الذي ينتمون إليه *(درباس، 1994، ص26)*.

أهم ملامح إدارة الفصل في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- إن إدارة الجودة الشاملة نظام متطور للتعليم وليست دواء لجميع الأمراض داخل حجرة الفصل، إنما نظام متطور للتعليم يتطلب الوقت والجهد، وبمجرد أن تصبح ثقافة الجودة جزءاً من ثقافة المجتمع المدرسي يصبح من السهل السيطرة على المشكلات، ويتحمل التلاميذ مسؤولية أكبر عن تعلمهم.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتلميذ، وتنقله إلى بؤرة الاهتمام، وتجعله محور العملية التعليمية، بدلاً من المعلم الذي يحتل هذا المكان في الفلسفات التربوية والأساليب التقليدية للتعليم. وتتخذ إدارة الجودة الشاملة العديد من الفنيات والأساليب من أجل تحقيق تحسن مستمر في مستوى التلميذ وقدراته المتعددة.
- في أسلوب الجودة الشاملة لإدارة الفصل، يجب تحدي الأهداف المرجوة بدقة، ووضع خطوط عريضة وإطار عام لخطوات تحقيق هذه الأهداف مع توافر المرونة الكافية.

- إن الجودة تقوم على التعاون والعمل الجماعي والمشاركة، حيث يعبّر كل تلميذ عن أفكاره بحرية. كما تهدف إلى تعليم الطالب كيف يتعلم، وتساعده على اكتساب مهارات التعلم الذاتي، والبحث عن المعلومة من مصادرها الأصلية.
- مهام المعلم في إدارة الجودة الشاملة، تكمن في مساعدة الطلبة على تعلم تحمل مسؤولية تعليمهم، لأنه يعلمهم كيف يفكرون بدلاً من تعليمهم فيمَ يفكرون، وعليه أن يعلمهم كيفية بناء استراتيجيات التعلم بدلاً من حشو أدمغتهم بالمعلومات، لذلك فإن عليه أن يساعدهم على التعبير عن أنفسهم وأفكارهم وأن يساعدهم على المشاركة وزيادة الثقة بأنفسهم.
- على المعلم أن يكون مرناً، وأن يراعي الفروق الفردية بين تلاميذه، ويبحث عن طرق جديدة لمقابلة حاجاتهم المتنوعة. بمعنى عدم تقديم قوالب جاهزة يجب على المعلم اتباعها حرفياً، واتباع أنماط إرشادية قابلة للتطوير والتعديل لتقابل احتياجات الطلبة المتنوعة.
- ضرورة مشاركة أولياء أمور الطلبة كما لو كانوا شركاء متساويين Partnership في العملية التعليمية؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم، ودعمهم في حل كثير من مشكلات الطلبة والمعلم في المدرسة، والتدخل في ضبط جودة إدارة المدرسة إذا لزم الأمر ذلك.
- تسمح إدارة الجودة الشاملة بقدر كبير من الحرية للطلبة للتعبير عن أفكارهم، والمشاركة وطرح بدائل متعددة والاختيار من بينها، وبذلك يتحملون بأنفسهم مسؤولية تعليمهم. إن تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب توفير المزيد من الحرية للمعلم والتلميذ بصفة خاصة، وكل القائمين على العملية التعليمية بصفة عامة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب خلق وإيجاد واستمرار بيئة مفتوحة تركز على التعلم، وفي هذه البيئة يكون كل تلميذ مقبول ومعترف به كفرد معهم له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية، مع ملاحظة أن مدخل الجودة الشاملة ليس من أجل الأكثر تفوقاً من الطلبة؛ بل إنه يعمل بصورة متساوية لكل المستويات المختلفة للتلاميذ.

- يعد العمل في فريق (التعلم الجماعي أو التعاوني) استراتيجية مهمة في إدارة الجودة الشاملة. فالتلاميذ غالباً ما يتعلمون المهارات المطلوبة للعمل بتعاون وفاعلية في فرق، ويقوم المعلم بتوجيه وإرشاد هذه الفِرق من خلال تقسيمها إلى فرق عمل مصغرة *(الترتوري والقضاة، 2006، ص43- 45)*.

ضمان الجودة في أداء المعلم:

تقاطرت خلال السنوات الأخيرة الكتابات التي تدعو إلى ضرورة إصلاح وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة وأنشطة وفعاليات تنميته المهنية المستديمة في أثنائها، بهدف ضمان الجودة في أدائه والارتقاء بمستوى ممارساته ومساعدته على القيام بتبعات ومسئوليات أبعاد ومطالب دوره الجديد الذي يفرضه عليه الأنموذج التعليمي الجديد الذي يمثل أحد أهم إفرازات التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة. وقد اتخذ ت العديد من تلك المجتمعات، خاصة المتقدمة تعليمياً، هذه الدعوات بمثابة المدخل الرئيسي لتطبيق معايير لضمان الجودة الشاملة في نظمها التعليمية، والانطلاق في هذا الأمر من رؤية متكاملة لإصلاح تلك النظم كاستجابة حتمية لمنطق العصر ومواجهة مقتضياته وتحدياته التربوية الجديدة والمغايرة لجميع المقتضيات والتحديات المماثلة التي شهدتها على مدى تاريخها الممتد.

وقد انطلقت هذه المجتمعات في جهودها تلك مستندة إلى معطيات التجربة الإنسانية الحديثة، وما أكدته من مبادئ تربوية بلورتها نتائج البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة، والتي تشير في كليتها إلى جملة المبادئ أبرزها ما يلي *(سليمان، 2006، ص149- 151)*:

أ. أن ثمة ارتباط إيجابي قوي بين درجة فاعلية أي مجتمع في المستقبل ودرجة نجاحه في إتاحة فرص تعليمية، عالية الجودة معتدلة الكلفة، لجميع أبنائه. وذلك بهدف مساعدتهم على اكتساب القدرات والمهارات التي تمكنهم من المشاركة الإيجابية في مجتمع قائم في الأساس على المعرفة Knowledge-Based Society.

ب. أنه وتأسيسا على ما تقدم، وفي ظل زيادة الطلب الاجتماعي، غير المسبوق، على

التعليم كنتيجة طبيعية لزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بقيمة التعلم، فقد بات من المؤكد أن أهم معايير الحكم على مدى فاعلية مدارس الغد، تتمثل في مدى نجاحها في تلبية الطموح التعليمي المتفجر لدى مجموعات من المتعلمين ذوي خلفيات اجتماعية واقتصادية وثقافية متباينة.

ج. أنه وفي ظل هذا المجتمع القائم في الأساس على المعرفة، فقد أصبح تدريب مجموعات متباينة من المتعلمين على مهارات الإنتاج المعرفي والإبداع التكنولوجي، كذا مساعدتهم على ممارسة مهارات الأنماط المختلفة للتفكير وحل المشكلات المعقدة، وأن يبدعوا ويبتكروا، وأن يتقنوا محتوى المواد الدراسية الأكثر طموحا، نقول أصبح ذلك يمثل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

د. أن هذه النوعية الجديدة من التعليم لها متطلبات ومقتضيات أبعد وأكبر من تلك النوعية التي نحتاجها لكل يتعلم هؤلاء المتعلمون مهارات روتينية رتيبة.

هـ. أن المعلم الماهر الفعّال صاحب المعرفة العميقة هو وحده القادر على توفير هذه النوعية من التعليم والاستجابة لحاجات تلاميذه استجابات متمايزة وملائمة لتباينهم واختلافهم لما يضمن لهم جميعا النجاح، بل والتفوق في تحقيق أهداف تعليمية على هذه الشاكلة من التحدي للعقل ولإمكانيات الشخصية البشرية.

و. أن توجيه النظام التعليمي باتجاه النوعية التعليمية المنشودة، يلقي على المعلم بمسئوليات وواجبات جديدة، الأمر الذي يفرض عليه تبنّي أدوارا مغايرة تماما لتلك التي يقوم بها اليوم، وبالأحرى تختلف اختلافا نوعيا وجذريا عن تلك التي كان يقوم بها بالأمس.

ز. أن نجاح المعلم في القيام بأدواره الجديدة المتوقعة، يستلزم امتلاكه جملة من الكفايات والقدرات التي تختلف بدورها عن تلك التي يمتلكها معلم اليوم، وبالأحرى عن مثيلتها لمعلم الامس، مما يعني ضرورة تحديث وتطوير برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، كذا البرامج الموجهة للتنمية المهنية المستمرة له أثناء الخدمة.

ح. أن مراجعات البحوث العلمية في مجال التعليم تشير إلى زيف الخرافة التي صدقناها

لزمن طويل والتي مؤداها: "أن المعلم الفعّال يولد ولا يصنع " وأن "بإمكان اي فرد أن يصير معلما ناجحا إذ يكفيه فقط إتقان المادة التي سيقوم بتعليمها."

ط. أنه في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الحرّ وتطبيق مبدأ حرية السوق في مجال التعليم، فان عدم وجود معايير واضحة ومستويات محددة للممارسة المهنية في مجال التعليم من شأنه أن يفتح المجال أمام أصحاب المدارس الخاصة وتجار المعرفة من راغبي الكسب الضخم والسريع من الاستعانة بمعلمين غير أكفاء، كما قد يفتح المجال في نفس الوقت أما المدارس التي تملكها الدولة، عندما يقلّ المعروض من المعلمين الأكفاء عن حاجتها، إلى الاستعانة بمعلمين غير مؤهلين لملء الفارغات التدريسية لديها، وعلى وجه الخصوص في المناطق النائية الفقيرة، وبغير شك فان هذا وذاك يتناقض ومبدأ التكافؤ الفرص التعليمية بين جميع الأفراد.

ي. أن وجود معايير واضحة ومستويات محددة للحكم على الممارسة المهنية للمعلم من شأنه أن يساعد على:

- التقييم الموضوعي لأداء المعلم من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- دفع المعلم للتفكير في ممارساته ومحاكمتها ذاتيا. ومن ثم تطوير هذه الممارسات أولا بأول باتجاه مستويات الأداء المحددة المتضمنة في تلك المعايير.
- توجيه برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة باتجاه أهداف مرغوبة تشتق من معايير الممارسة المهنية المتفق عليها.

عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي:

قد تواجهنا بعض العوائق أثناء تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، ومن هذه العوائق *(درباس، 1994، ص43)*:

1- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي في الدول العربية، مع أن البيانات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، لذا ينبغي السعي لتطوير

أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع وتعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها، وتوصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب.

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وأثنائها.

3- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة، أي العاملين في الميدان (المعلمين)، والمستفيدين (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي)، والذين يشكلون مصادر رئيسة للبيانات إلى جانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.

توصيات ومقترحات عامة للتغلب على المعوقات:

للتغلب على العوائق التي قد تعترض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي؛ ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان يمكن العمل على ما يلي:

1. تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية لتطبيق هذا النموذج الذي يعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

2. إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة عن طريق دورات مكثفة تعقد لغرض تأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، لتصبح فيما بعد نواة الأجهزة التدريبية التي ستقوم بتدريب العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة.

3. التوسع في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات في المناطق التعليمية في الميدان، وإبقاء الدور الإشرافي والتوجيهي للوزارة / المركز.
4. تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة العربية من حيث: قيمها، ومعتقداتها، وتقاليدها، وعاداتها.
5. إنشاء وحدات تعنى بأمور الجودة وإلحاقها بإدارات التعليم في الميدان تكون مهمتها الرئيسة الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتقديم المساعدة الفنية لغايات تحقيق أهدافها.
6. إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي ووسائله للوصول إلى وسائل لا يهمها التصنيف بقدر ما يهمها تحقيق التحسن المستمر والجودة والنوعية في الأداء.
7. ضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي: الطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع، وبذل الجهود لتلبيتها على نحو يحقق الرضى والارتياح.
8. إعادة صياغة الإطار الفكري للعمل التربوي لتغدو المدارس مؤسسات تربوية لا تعتمد على عملية ضخ المعارف وحشوها في أذهان الطلبة فقط؛ بل تتعدى ذلك إلى شحذ الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لديهم وتنميتها.
9. إعادة تعريف مفاهيم القيادة التربوية والأطر التي تعمل المدارس والمؤسسات التربوية في ضوئها، قبل البدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة *(الهيشان، 2004، ص22؛ درباس، 1994، ص45 – 46)*.

رأس مال بشري لعصر المعلومات المؤسسات التربوية:

لقد أصبح في ظل الإفرازات المتعددة للعولمة أن تواكب المؤسسات التربوية تحديات الاقتصاد القائم على المعرفة في عصر المعلومات، وتعد القدرات والمهارات هامة لمكان العمل الناشئ، وإذا أردنا أن يصبح الطلبة مستخدمين أذكياء للتقنية والمعلومات؛ فإن عليهم أيضاً أن يتعلموا كيف يصبحوا مبدعين ومبتكرين، إذ يجب أن يشاركوا في حل المشكلات وإعداد الدراسات، كما يجب أن يكونوا قادرين على

تناول دراسات الحالة، وأن يفهموا كيفية تحليل البيانات والوصول إلى استنتاجات ذكية، وعلى الطلبة والباحثين أن يعرفوا كيفية استعمال التقنيات الجديدة والمعلومات من مصادرها الجديدة ونشر أفكارهم بشكل فعال، كما يتعين أن يبقى التفوق والمساواة أولوية في كل سياسة تعليمية جديدة، ويتطلب التعليم في القرن الحادي والعشرين ما يلي *(بدران وآخرون، 2000)*:

- مناهج جديدة متكاملة مع الوسائط الفعالة متعددة التفاعلية.
- وسائل متعددة تفاعلية يعكف على إعدادها علماء ((دوليون)) بارزون على أن تنتجها أفضل دور النشر والبرمجيات.
- مستويات الاتصالات وتقنية الحوسبة الملائمة لمستوى كل طالب وباحث، لتنشيط الإبداع والأبحاث والدراسات علاوة على المهارات الجديدة.
- تغيير الكتب المدرسية بأكملها، على أن تستبدل بمناهج من الكتب ذات الأغلفة الصلبة ومجموعة واسعة من البرمجيات الدراسية، وأجهزة الحاسوب الشخصي، وأجهزة الحاسوب المحمولة والأقراص المدمجة والتلفاز التربوي، والفيديو، والمذياع التفاعلي، والاتصالات التربوية عبر التلفزيون الخطي الكابلي والأقمار الاصطناعية.
- أدوار جديدة للأستاذ وتدريب جديد (أثناء الخدمة وخارجها) لجمع المعرفة وتقاسمها، فيجب أن يتحول المعلمون من مجرد محاضرين إلى مستخدمين التقنية، ومشرفين، وباحثين، ومستخدمين للمعرفة ومتعلمين مدى الحياة.
- مشاركة قوية بين المنزل والمدرسة بمساعدة أولياء الأمور والتعلم عن طريق الأقراص المدمجة.
- مشاركة المجتمع والمناطق المجاورة.
- مشاركة مجتمع رجال الأعمال من خلال إتاحة الفرص للتدريب في بيئة تشابه بيئة العمل، وعليه فإن مجتمع الأعمال يصبح مشاركاً في إعداد رأس المال البشري مستقبلاً لمكان العمل الذي تسوده المنافسة.

- طريقة جديدة لتقويم الطلبة والأساتذة وتحديد قدراتهم وميولهم بشكل يتلاءم مع العصر المعلوماتي.
- تنوع التعليم بعيداً عن الأشكال التقليدية التي برزت بعد الثورة الصناعية، والمضي نحو منهج ابتكاري قائم على عدة مباحث علمية متداخلة، وذلك بهدف تطوير قدرات جديدة.
- القدرة على استكشاف المعلومات وتمثيلها بطريقة ديناميكية وبأشكال مختلفة.

أما شبكة المعلومات على مستوى المدرسة التي توفر الترابطية والتفاعلية فضرورية في عملية التعليم بشكلها الجديد، وجماعات المستخدمين والمتعاونون الذين يبحثون عن المعلومات سوف يفتحون آفاقاً جديدة من التفكير، وسوف يصبحون مستقلين من خلال مناهج التعلم المستقلة أما الوضع الجديد للصف التعليمي فتقرره عملية التعلم لعصر المعلومات.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي



الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجـودة الشـاملة (TQM) Total Quality Management فلسـفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المـزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكاريـة، وبـين المـهارات الفنيـة المتخصصـة مـن أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين *(الخطيب ، 1999)*.

ولا شك في أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة – كما مر سابقاً – يشكل أبرز المفاهيم الإدارية حداثة وعصرية وعلى حد تعبير أحدهم بأنها " الموجه الثورية الثالثة بعد الثـورة الصناعية وثورة الحواسيب". هذا المفـهوم الـذي بـدأ تطبيقـه في العديـد مـن المنظمـات الإدارية لتحسين وتطويـر نوعيـة خدماتـها وإنتاجـها والمسـاعدة في مواجهـة التحديـات الصعبة، وكسب رضا الجمهور. وقد حققت المنظمات الإدارية الحكوميـة المتقدمـة مثـل اليابان والولايات المتحدة، وبريطانيا وفرنسا.

وكنتيجة حتمية ولظروف التغير السريع التي تمر بها كافـة القطاعـات الاجتماعيـة والاقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها على غـرار القطاعـات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية. فكانت نقطة تحـول هامـة علـى طريـق الإصلاحـات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحـة لإدارة الجـودة الشـاملة مـن جهـة، ومن جهة أخرى فهي مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية ولا سيما الجامعية منها. وذلك نظراً لقيادتها دفة التغيير الاجتماعية كما حددتها أهدافها الأساسية المتمثلـة في محاولة الإسهام في تعديل وتغيير وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة معه نحـو

لأفضل، والعمل على مواكبة التغير الذي يجري في شتى المجالات العلميــة، وذلـك مـن خلال:

- العمل على سد حاجة المجتمع من الكفاءات المتخصصة والقيادات الوطنية المدربة.
- النظر في مشكلات المجتمع المحيط، ومحاولة فهمها وتحليلها ثم البحث عن حلول مناسبة لها.
- ومن هنا فإن التوجه لاستشراف المستقبل يضع العبء الأكبر على مؤسسات التعليــم العالي في مواجهة التحديات السابقة *(عيسوي،1989)*.

وبذلك يتحتم على مؤسسات التعليم العالي أن تغير من هياكلها التنظيمية بشـكل فوري حتى تستطيع مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، ولم يعد النمط التقليدي في الإدارة يصلح لهذه الجامعات، بل لا بد من البحث عن أنماط إدارية جديدة أكثر مرونة وقدرة على الاستيعاب والانتشــار والإفـادة مـن التكنولوجيـا الحديثة *(خلف، 1993)*.

مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم علــى أنـها نظـام يتـم مـن خلالـه تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عـال مـن الجـودة حيث يقوم العــاملون بالاشـتراك بصـورة فاعلـة في العمليـة التعليميـة، والـتركيز علـى التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، ســواءً كـانوا طلبـة أم موظفـين أم أعضـاء هيئـة تدريس أم إدارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمسـتفيد من نظام التعليم فهي مختلـف مؤسسـات المجتمـع الـتي تقـوم بتوظيـف هـؤلاء الخريجـين *(العلي، 1996، ص14)*.

ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفــة الـتي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خــلال وظـائف العمليـة الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار *(العلي، 1996، ص13)*.

وقد عرّف رودز إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها: "عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر" *(درباس، 1994، ص15)*.

ومنهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسب إلكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأي خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية *(النجار، 1999، ص70)*.

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

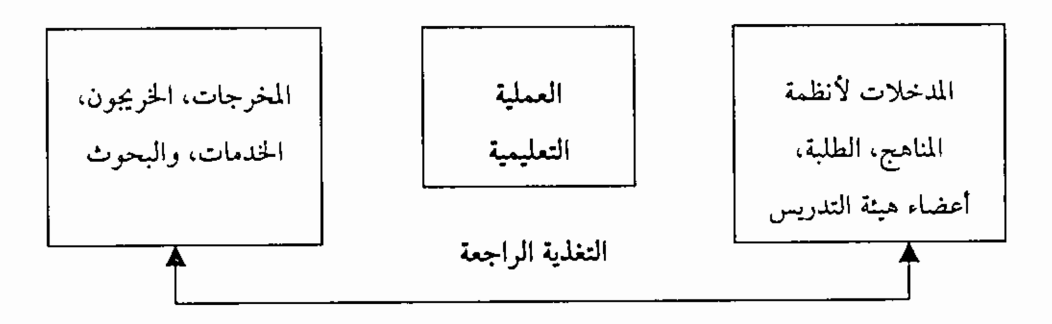
1. النظام: وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
2. العملية التعليمية: وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.
3. الهيكل الجامعي: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.
4. الأساليب: وهي مجموعة المناهج النظمية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية *(العلي، 1996، ص 17)*.

يتبين مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر التالية:-

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين واحتياجاتهم.
2. اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
3. التركيز على مشاركة العاملين والمديرين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.

4. التركيز على الاستمرارية في التحسين.
5. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
6. شمولية العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة عبر عناصرها المختلفة وهي: المصادر، والمدخلات، والتشغيل، والمخرجات، والاستخدامات، والمقارنات الرقابية، والبيئة، والقيادة *(النجار، 1999، ص74)*.

هنا يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملين بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين وحسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والموظفون) والإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين *(العلي، 1996)*.



وهنا لا بد من الإشارة إلى النقطة الأساسية في هذا الموضوع والمتمثلة على حد تعبير (سلامة، 1999) في غياب الأهداف والغايات لدى مؤسسات التعليم العالي،

والمرتبطة تلقائياً بتقييم أهمية (إدارة الجودة الشاملة) المقترنة بأهداف المؤسسة وغاياتها وأغراض برنامج إدارة الجودة الشاملة المستخدم فيها.

وكذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بالجامعات خصوصاً، أن تعمل على التحقق من أن حاجات المستفيدين قد تتم تلبيتها أو تجاوزها. من خلال عمليات التصميم للنظام التعليمي وعملية التعليم ذاتها ، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الجامعات التركيز على الأمور التالية:

1. الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على المستويين القريب والبعيد، وذلك من خلال استخدام التغذية الراجعة وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.
2. ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.
3. ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين، يمكن خلاله تبادل الخبرات، والعمل على حل المشكلات التي يواجهها هؤلاء المستفيدون.
4. ضرورة قيام الجامعة بقياس رضى المستفيدين عن أداء خريجيها، وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجي جامعات أخرى وطنية، أو من خارج البلد، واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة. وبالإمكان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية حيث يتم مقارنة أداء الجامعة بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والمتميزة. وذلك حتى تتمكن من قياس أداء العملية التعليمية لديها واستخدام هذا الأسلوب كأداة للتحسين والتطوير المستمرين في الجامعة *(العلي، 1996)*.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، والشركات الصناعية ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة (Wiedmer, & Harris, 1997, P.314)، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لأن نظرية الجودة

الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما وتركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر (*Abernathy & Serfass, 1992, P. 14*).

وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر. ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

1. إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
2. تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
3. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
4. تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
5. أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
6. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
7. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
8. وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
9. وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
10. تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة (*MacRobert, 1995, Pp. 45- 52*).

ويمكن القول بأن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلاً من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يُعنى بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لمثل هذا التكامل.

يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسة، والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات. والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، تخفف من حدة النقد الموجه للجامعات عادة كالقول بأنها تعمل من برج عاجي بعيداً عن احتياجات المجتمع، أو أنها تخرِّج مهارات لا يتطلبها سوق العمل *(العلوي، 1998، ص20- 22)*.

معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في:

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم والتعلم.
- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم (والموظفون مؤهلون بشكل مناسب).
- توفر أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة، وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم.
- معيار البرنامج مناسب للمكافأة.
- التقييم الصادق، والموضوعي، والعادل.

- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته.
- تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم (وتزويدهم باستمرار بمدى التقدم والتحسن).
- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة. *(سلامة، 1999)*.

أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل في:

1. تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
2. تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات.
3. إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.
4. البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
5. التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (من أكاديميين وإداريين وفنيين). حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعاً نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية *(العلي، 1999)*.

خطوات تمهيدية لبناء نظام إدارة الجودة في الجامعات:

يشير صطام (2003، ص32) إلى أنه من أجل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فلا بد من القيام بالخطوات التمهيدية التالية:

أ) تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:

1. عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي والجامعات لبناء ثقافة الجودة.
2. التعريف بنظام إدارة الجودة.

3. بيان مبررات تطبيق نظام إدارة الجـودة وفوائـده مـن أجـل أن يتبنـاه العـاملون في التعليم العالي عن قناعة.
4. بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
5. توضيح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة.
6. عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
7. عرض المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
8. بيان الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
9. عمل خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
10. توضيح الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.
11. عمل هيكل لتوثيق نظام إدارة الجودة.

ب) تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:

وذلك من حلال التدريب على إجـراءات الجـودة لنظـام إدارة الجـودة ووضعـها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

1. توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيـق إجـراءات الجـودة وتعليمـات العمل المتعلقة بها.
2. ضبط الوثائق ووصف الطرق المستخدمة لضمـان المراجعـة وتحديـد الصلاحيـات والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
3. ضبط الوثائق المرجعية.
4. ضبط سجلات الجودة وصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة.
5. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (تدقيق عمليات التخطيط).
6. الفحص والاختبار للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
7. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
8. المعايرة: تحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قيـاس العوامـل الـتي تؤثر في الجودة.

9. تدريب الكادر. التأكد من أن متطلبات تدريب الكادر قد تم.
10. مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

جـ) إعداد دليل الجودة ويجب أن يشمل على:

1. سياسة الجودة في التعليم العالي.
2. تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
   - ضبط إجراءات العمل وتوحيدها.
   - التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
   - إرضاء المستهدفين المستفيدين.

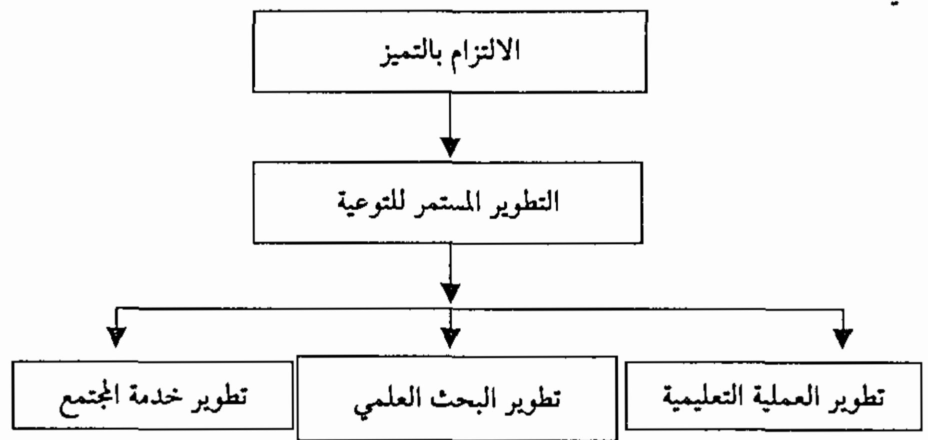
د) تحديد عناصر إدارة الجودة، وهي:

1. مسؤولية الإدارة.
2. نظام الجودة.
3. مراجعة العقود.
4. ضبط التصميم.
5. ضبط الوثائق والبيانات.
6. المشتريات.
7. ضبط العمليات.
8. الفحص والاختبار.
9. ضبط وسائل الفحص والقياس والاختبار.
10. ضبط الخدمات والموارد غير المطابقة.
11. الإجراءات التصحيحية والوقائية.
12. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة.
13. التدريب.

14. الخدمات.

ولبدء برنامج الجودة الشاملة في إحدى الجامعات لا بد من اتخاذ الخطوات التالية (Seymour, 1992):

(أ) تحديد الرسالة العامة (Mission) للجامعة. ويحسن أن تكون مكتوبة بوضوح ليسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة Vision تحدد مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، أين نحن الآن، وأين نريد أن نكون، وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية والرسالة لا بد وأن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري. ونظراً لصعوبة ذلك عمليا نجد بعض الجامعات تسعى لتمييز نفسها في "بعض" جوانب الأداء دون البعض الآخر. فجامعة هارفارد، مثلاً، وهي من أوائل الجامعات الآخذة بمبادئ الجودة الشاملة، استطاعت، وعلى مدى سنين عديدة، أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والدراسات والتخصصات العلمية.



الإطار العام للجودة الشاملة في الجامعة

(ب) بناء استراتيجية للتغيير ترتكز على التطوير المستمر للنوعية، أي السعي الحثيث والمتواصل للتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادة مراجعة للأهداف وللهيكل الإداري للجامعة ولنظام القيم والحضارة التنظيمية وأساليب العمل. كما تحتوي

الاستراتيجية على خطة للعمل تقود التنفيذ وتسهل مهمة المتابعة والتقييم.

(جـ) من المعروف أن الوظيفة الأساس للجامعة ذات أبعاد ثلاثة هي: نقل المعرفة، وإبداع المعرفة، وخدمة المجتمع. فللأخذ بمبادئ الجودة الشاملة لا بد من التفتيش والبحث عن التميز في كل عنصر من عناصر هذه المحاور. فنقل المعرفة تمثله الجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية، وإبداع المعرفة يمثله تطوير أساليب البحث العلمي، وخدمة المجتمع يمثلها تطوير التفاعل مع البيئة المحيطة.

التجارب السابقة لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكننا الحكم على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض موجز لنتائج تجارب تطبيقه في المؤسسات التعليمية التي كانت سباقة في هذا المضمار، حيث بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة، وقد تم النظر إليه من قبل قلة من رجال التعليم والمجامع السياسية والقادة فيما يتعلق بمسائل انحدار التعليم المعتمد على الأسس النظمية، وقد بادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة ماونت إيدج كومب في ولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتذى على المستوى الوطني. ثم قامت مدارس أخرى في منطقة ديترويت التعليمية بتبني هذا النظام، وبعد نجاحها تم تعميمها على المدارس بشكل اختياري *(درباس، 1994، ص16)*.

وقد حققت مدرسة "بني دري" في مقاطعة ويلز في بريطانيا نجاحاً رفيع المستوى من خلال تطبيق إدارة الجودة في كافة عملياتها وإجراءاتها الإدارية والتربوية، حتى حصلت على جائزة ويلز في الجودة عام 1995م، حيث أثبتت هذه المدرسة دور اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر *(درباس، 1994، ص16)*.

أما في مجال الجامعات فقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الجامعات:

أولاً: جامعة ولاية أوريغون:

قامت جامعة أوريغـون بتطبيـق نظـام إدارة الجـودة الشـاملة بنجـاح، وقـد لعـب الباحث "إدوين كوت"، والذي كان يشغل منصب نائب رئيس الجامعــة للشـؤون الماليـة والإدارية، الدور القيادي في تطبيق هذا النظام في الجامعة. وقد تم دعم هذا المشروع مــن رئيس الجامعة، إذ تم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام الجودة الشاملة بعد إجـراء مسح شامل خلال عام 1994م، لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعـاهد التعليميـة، وبعد الانتهاء من مسح (25) كلية وجامعة اعتمدت نظـام الجـودة الشـاملة، قـرر نـائب رئيس جامعة أوريغون بأن المحاولات الناجحة الأساسية لنظام الجودة الشاملة قــد تطبـق في الجامعات أيضاً بعد نجاحها في الكليات المعنية. وبعد دراسة مستفيضة توصل الباحث "كوت" إلى الاستنتاج بأن النهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أوريغــون هو نهج التخطيط الاستراتيجي، اقتداءً بمعايير جائزة "مالكوم بولدريج" العالمية في الجودة *(Fram, 1995, p.49)*.

ثانياً: جامعة بنسلفانيا:

تم تشكيل مجلــس الجـودة الشـاملة بالإضافـة إلى أربـع فـرق لتحسـين الجـودة في الجامعة، واستطاعت هذه الفرق خلال سنة واحدة تحقيق وفورات مالية للجامعــة تقـدر بأكثر من نصف مليون دولار، واستطاعت إنجاز تحسينات واضحــة في نوعيـة الخدمـات الإدارية في الجامعة، وقد قــامت إدارة الجامعــة بصياغـة أهـداف واسـتراتيجيات لدعـم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الزبائن بأقل كلفـة ممكنـة، هـذا بالإضافة إلى أن الجامعة تقوم بتطبيق إدارة الجــودة الشـاملة في جميـع عملياتـها الإداريـة والتعليمية، فأعادت تصميم المناهج الدراســية، كمـا قـامت بتدريـس طلابـها مسـاقات الجودة في مختلف المستويات: البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في قسم إدارة الأعمال *(Kleindorfer, 1993, Pp. 20- 23)*.

ثالثاً: جامعة ماري لاند الحكومية:

بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990م، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز، وقد دعاها إلى ذلك عدة عوامل منها:

1. المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما اضطرها ذلك إلى الاستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.
2. عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أن إدارة الجودة الشاملة تلبي الاحتياجات وتستجيب لها.
3. الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المادي والإداري.
4. تم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعيين لجنة تخطيط لإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قامت هذه اللجنة ببناء استراتيجية تتضمن أهدافاً واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة *(الترتوري، 2004)*.

وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي. وقد تنبهت العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك على العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة *(Fram, 1995, P. 55)*.

رابعاً: جامعة نورث ويست ميسوري ستايت: North Missouri State University:

بدأت هذه الجامعة التي تعد رائدة في مجال TQM تجربتها سنة 1986 وذلك بعد عامين من تولي (Dr. Dean Hubbard) رئاسة الجامعة إذ في عام 1991 قامت الجامعة بتطوير ثقافتها النوعية، وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة

ميسوري للجودة، وعندما تبنت هذه الجامعة ثقافة الجودة أسهمت هيئة التدريس والموظفين في إنتاج قائمة ضمن ما يزيد على 200 فكرة تتعلق بالتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي تم اختيار 42 بنداً من القائمة ليتم تنفيذها على مدى سبع سنوات، وفي نهاية تلك الفترة قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح:

- ✓ دمجت سبع كليات في أربع، وألغت 24 برنامجاً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب أو متدنية الجودة.
- ✓ حولت 6٪ من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية إلى التدريس.
- ✓ زادت رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة 15٪ دون مستوى نظائرهم في المؤسسات التعليمية المماثلة لها في النقطة فوق المعدل.
- ✓ أزالت تراكماً لمشروعات الصيانة غير المنجزة خلال الستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً السابقة.
- ✓ حددت الكفاءة الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها والمقررات المطلوبة لإيصال التعليم.
- ✓ حولت عجزاً مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار.
- ✓ زادت تسجيل الطلاب بنسبة 26٪ من القدرة الاستيعابية.
- ✓ أقامت حرماً جامعياً إليكترونياً شاملاً في أمريكا.
- ✓ أقامت امتحاناً نهائياً شاملاً للتخرج في الأقسام الدراسية كافة تقريباً *(سعيدي وقوي، 2005، ص300)*.

خامساً: فكرة بيت الجودة في اليابان:

تأسست هذه التجربة في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، ويعني بيت الجودة "مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة"، وتحدد مرتكزاتها في:

- السطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وأدائها وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني.
- ركائز الجودة وهي: خدمة العمل، احترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
- الأصول والأحكام الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات.
- إنسانية الإدارة.
- الأركان، المهمة، الرؤية، القيم، الأهداف والقضايا *(سعيدي وقوي، 2005)*.

سادساً: المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقويم في التعليم العالي:

The European Pilot Project Evaluation Quality in Higher Education:

ركز هذا المشروع الذي أقامته اللجنة الأوروبية European Commission على تقويم التدريس والتعليم في الجامعات مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما: العلوم الهندسية وعلوم الاتصالات والمعلومات، وشاركت 46 مؤسسة تعليمية تم تقويمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة من نوفمبر 1994 إلى يونيو 1995م، ونتج عنه 46 تقريراً للتقويم الذاتي، وعدد مماثل من تقارير التقويم على المستوى المؤسسي، و(18) تقريراً يحلل الخبرة على المستوى القومي، وتقريراً نهائياً.

وقد اعتمدت اللجنة الأوروبية وجماعاتها الاستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشتركة، وتتكون من ستة خبراء من أجهزة التقويم الدنمارك وفرنسا ونيوزلندا والمملكة المتحدة وممثل كل من ألمانيا والبرتغال والنرويج، وقامت السكرتارية المفوضة بعملية الربط بين الدول المشتركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقويم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤولة قوميا عن المشروع والمبادئ العامة الأربعة

للتقويم هي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقويم الجودة: التقويم الذاتي، التقويم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء، النشر وكتابة التقويم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات.

سابعاً: نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ولز بإنجلترا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة. وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة. واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية واعتراف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EVQM). وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية ديمنج في اليابان وميدالية ونموذج بالدرج في أمريكا. واعتمد هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة يعتمد على *(Coate, 1993)*:

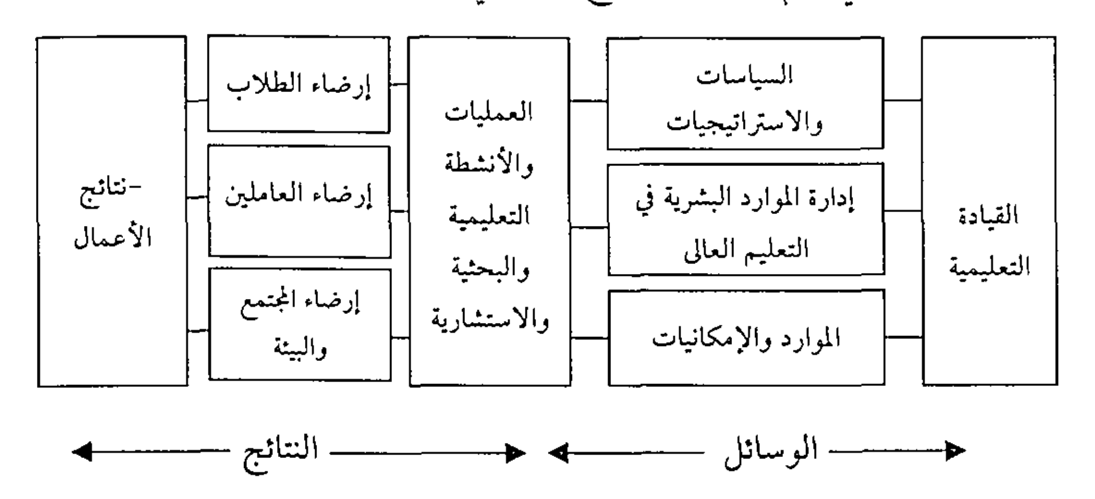
- قيادة تنشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.
- سياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
- منظومة إدارية تفجر الطاقات، وتفنيد أقصى استفادة من إمكانات وملكات ورؤى العاملين.
- تشغيل مثالي للموارد لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها.
- المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة.

وتم الاتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:

- أولاً: مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.
- ثانياً: مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات.
- ثالثاً: مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.

▪ رابعاً: مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة.

وفيما يلي أهم عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة:



ويجب أن يتوفر في قيادات التعليم العالي القيم والرؤية الثاقبة، وتوفر رسالة واضحة وخبرة وانطباع جيد لهم لدى المجتمع والعاملين. ومن الضروري توفر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي لاختلاف طبيعة العاملين والمعلمين والعلماء والتكنولوجيين. ومن الضروري توفر الموارد وتوظيفها بعناية دون فاقد. وعادة ما يتم الاتفاق على البرامج التعليمية والأنشطة البحثية والاستشارية وكيفية تقديمها (اللوائح) ويجب الاهتمام بالقراءة واستخدام المكتبة والتعرف على أساليب البحث العلمي وكتابة التقارير واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية والكمبيوتر، مع تنمية المهارات السلوكية والفنية والحركية واستخدامات الوقت *(Johnes, 1990)*.

ثامنا: وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي

تأسست وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي (Quality Assurance Agency in Higher Education) في بريطانيا في عام 1997 لتقديم خدمات متكاملة في مجال ضمان الجودة في التعليم العالي. والوكالة كيان مستقل يمول باشتراكات من الجامعات وكليات

التعليم العالي ومن عقود مع هيئات التعليم العالي الرئيسية. ويدير الوكالة مجلس مسؤول بشكل عام عن أعمال الوكالة وتوجهاتها الاستراتيجية.

وتحدد مسؤولية الوكالة في حماية اهتمام المجتمع في مستويات سليمة لمؤهلات التعليم العالي وبالتشجيع المستمر في إدارة جودة التعليم العالي. ولتحقيق هذين الهدفين تعمل الوكالة على مراجعة مستويات التعليم والجودة وتزود بنقاط تقييم مرجعية لتحديد مستويات واضحة ومباشرة، منطلقة من حقيقة أن كل مؤسسة تعليم عالي تكون مسؤولة عن تأكيد تحقيقها لمستويات مناسبة وتقديمها لتعليم ذي جودة جيدة.

وللتأكد من أن المؤسسات تقدم تعليما عالياً وشهادات وكفاءات ذات جودة مقبولة وأن المستويات الأكاديمية مناسبة، تقوم الوكالة بالتدقيق على مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يعرف بـ "مراجعة الأنداد" (Peer review) ويتم ذلك بقيام فرق من الأكاديميين بإجراء المراجعة والتدقيق على البرنامج الأكاديمي (Academic subject review) ويمكن في حالات خاصة أن يكون ضمن فرق المراجعة أفراد من الصناعة أو التجمعات المهنية.

وتستخدم المعايير الأكاديمية (Academic Standards)، التي تشمل مخرجات التعلم المقصودة والخطط الدراسية والتقويم وتحصيل الطلبة، أداة لوصف المستوى الذي يجب أن يصل إليه الطالب ليحصل على درجة في التعليم العالي الذي ينبغي أن يكون متشابه في الدولة الواحدة، بينما تستخدم الجودة الأكاديمية (Academic Quality) وسيلة لوصف مدى مساعدة فرص التعليم المتاحة للطلبة لإكمال متطلبات درجاتهم، وهي بذلك التأكد من أن يتم توفير التعليم والدعم والتقويم وفرص التعليم المناسبة والفعالة.

وتعتمد مرجعية تدقيق مراجعة الوكالة لبرامج التعليم العالي في مؤسسة التعليم العالي في الأساس على ثلاثة بنود هي البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص (Subject benchmark statements) ومواصفات البرامج (Programme specifications) والتقييم الذاتي (Self evaluation) *(اليماني، 2005، ص106 – 107)*.

البيان المرجعي (القياسي) لموضوع التخصص (Subject benchmark statements)

تحدد البيانات المرجعية للتخصصات التوقعات حول مستوى الدرجات في مدى مواضيع التخصصات مبينة الصفات والمهارات والقدرات التي يمكن أن يحصل عليها الخريج. وقد اعتمدت الوكالة بيانات مرجعية لـ أكثر من 50 تخصصاً جامعياً، قام بإعدادها مجموعة من الأكاديميين والمختصين في موضوع التخصص. وتستعمل البيانات المرجعية مرجعاً عند إعداد مواصفات البرنامج وأهداف ضمان الجودة داخل المؤسسة.

مواصفات البرنامج (Programmed specifications):

وثيقة مواصفات البرنامج هي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي تقدمها المؤسسة حول برنامجها والتي تصف تركيب البرنامج الأكاديمي، ومخرجات التعليم المقصودة، وطرق تقييم التعليم والفهم والمهارات والخواص.

وتحدد مواصفات البرنامج مخرجات البرنامج من معرفة وفهم يتوقع أن يحصل عليها الطالب عند إكماله البرنامج. وهذه تكون على صورة مهارات أساسية مثل تلك المتعلقة بالاتصال والقدرات الحسابية (الرياضية)، واستعمال وسائل تكنولوجيا المعلومات، والمهارات الذهنية مثل فهم مناهج البحث والقدرة على التحليل الناقد، بالإضافة إلى المهارات الخاصة بالبرنامج مثل مهارات الفحص والتحليل في المختبر وغيرها.

وبذلك فإن وثيقة مواصفات البرنامج تعطي تفاصيل الوسائل المتبعة في التعليم والتقويم وتربط المواد بالإطار العام للتخصص، ولذا فإن كل مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون لها مواصفات بالمفهوم السابق للمواد التي تقدمها.

ومن هنا فإنه على فريق التدريس أن يبين بصورة واضحة ومختصرة مخرجات التعلم المستهدفة للبرنامج، والطرق المتبعة في التدريس والتعلم، التي تمكن الدارسين من الوصول إلى هذه المخرجات، بالإضافة إلى بيان طرق التقييم المتبعة التي تدل على تحصيل الطلبة والمستعملة لقياسه. ويساعد ربط مخرجات المواد التدريسية مع مخرجات البرنامج ككل في جعل مواصفات البرنامج مفهومة بصورة منطقية.

وتقدم مواصفات البرنامج بالإضافة إلى ذلك معلومات حقيقية حول البرنامج للأطراف المعنية، بما في ذلك الطلبة الحاليون والطلبة المتوقع التحاقهم بالبرنامج، والجهات التي يمكن أن يعمل لديها الخريجون، وكذلك المدققون سواء كانوا مدققين من داخل المؤسسة أو من خارجها. بالإضافة إلى بيان صفات التعلم المتوقعة في كل مرحلة زمنية من مداخل البرنامج (سنة جامعية).

لذا ينبغي أن تكون وثيقة مواصفات البرنامج مفهومة لغير المختصين، وأن تكون وصفاً واضحاً للبرنامج يساعد الطلبة عند اختيارهم لمواضيع الدراسة الجامعية. وينبغي إعداد وثيقة مواصفات البرنامج قبل وثيقة التقييم الذاتي، وبهذا تكون وثيقة مواصفات البرنامج ملحقاً في وثيقة التقييم الذاتي، إذ أن مواصفات البرنامج تقدم نظرة عامة مختصرة للبرنامج.

التقييم الذاتي (Self Evaluation):

تعتبر وثيقة التقييم الذاتي بنداً رئيسياً في ضمان الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذ أنها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى:

* ملاءمة مخرجات التعلم المستهدفة ومجموعة المستويات.
* فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعلم المستهدفة.
* فعالية التقويم في بيان وقياس تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.
* ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة/ المعايير.
* جودة الفرص التعليمية.

وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بداية لعملية المراجعة والتدقيق، فبينما تقدم وثيقة مواصفات البرنامج معلومات ذات طابع حقائقي، فإن وثيقة التقييم الذاتي هي تحصيل ذهني لنشاط القسم أو الكلية، وتحاول فيه الهيئة التدريسية أن تجيب على الأسئلة التالية:

✓ ما هو العمل الذي تقوم به؟

✓ لماذا نقوم بهذا العمل؟

✓ لماذا نقوم بهذا العمل بالصورة الحالية؟

✓ هل يمكننا أن نقوم بهذا العمل بكفاءة أكثر؟

وبذلك فإن هذه الوثيقة هي تقييم بناء لما يقدم بصورة ناقدة للذات، إذ أنها تناقش نقاط القوة (مع تقديم البراهين والأمثلة) ونقاط الضعف في البرنامج (مع تقديم مقترحات للمعالجة) *(اليماني، 2005، ص107 – 108)*.

نموذج تعظيم جودة التعليم العالي من منظور التحسينات المستمرة:

تتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإنترنت اليوم تعظيم جودة الجامعات والتعليم العالي ليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ولكن أيضاً لمواجهة المنافسة؛ لذلك لم تصبح الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد في ميدان التكنولوجيا، ولكن الجامعات مطالبة أيضاً بالمبادرات والاختراعات والسبق العالمي في حقول العلوم التكنولوجيا المتقدمة، ويعتمد هذا النموذج بالدرجة الأعلى على قيادة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، فالطلاب اليوم يتوقعون الكثير من الجامعات، وبالتحديد يبحث الطلاب عن:

1. أفضل خدمة تعليمية وبحثية واجتماعية وثقافية.
2. أقل تكلفة ممكنة للحصول على كل الحاجات.
3. أعلى مستوى للجودة في الخدمة المختلفة.
4. الأمان والاطمئنان في الحياة الجامعية.
5. الاحترام والحب والولاء والانتماء للجماعة.
6. الثقة في أن المستقبل سوف يكون أكثر إشراقاً (الوظائف المرتبات – الحياة السعيدة الشريفة).

ويعتمد النموذج على التحسينات المستمرة في التعليم العالي بحيث يتم تحديد الوظائف القيادية المسؤولة عن التحسينات المستمرة في التعليم العالي وجودته، ويجب أن يتكون فريق قيادة التطور الجامعي من:

رؤساء الجامعات – نواب رؤساء الجامعات – مجلس الجامعة – عمداء الكليات والوكلاء – فريق الخبراء الاستشاريون – قيادات البيئة والمجتمع – آراء أولياء الأمور وآباء الطلاب.

مؤشرات لتطوير الأداء الجامعي:

إن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر الأداء الجامعي، مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها. ولهذا الغرض نعرض فيما يلي بعض المؤشرات التي تتطلب التركيز ضمن برنامج للجودة الشاملة، وهي مؤشرات نسوقها على سبيل المثال لا الحصر، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الجامعات قد قطعت شوطاً لا بأس به على مقياس ذلك المؤشر.

أولا: تطوير العملية التعليمية:

1-الطالب:

- توخي العدالة والموضوعية في اختيار طلاب المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.
- مراجعة شروط القبول للمرحلتين بصفة دورية.
- وجود خطة لجذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة، أو ببرنامج الدراسات العليا.
- العناية بنشاط الإرشاد المهني لطلاب المرحلة الجامعية ومساعدتهم في اختيار التخصص.
- العناية بنشاط الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- العناية بالخدمات الطلابية (غذاء، سكن، ترفيه، رعاية طبية).
- العناية بالنشاط اللاصفي للطلاب.
- متابعة ومراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلاب في كل مادة أو مقرر.
- دراسة اتجاهات الطلاب نحو العملية التعليمية قبل التخرج.

- الأخذ بنظام التقييم الطلابي لدراسة وتدريس كل مقرر أو مادة.
- مساعدة الطالب في الحصول على عمل، ودراسة أسباب البطالة وخفض معدلها بين الخريجين.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريج الجامعة في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها *(العلوي، 1998، ص25 – 27)*.

2-عضو هيئة التدريس:

- وجود نظام الاختيار المتميز، فالمعدل التراكمي بمفرده ليس مقياساً كافياً.
- توخي الحياد والموضوعية في اختيار المعيد.
- متابعة أوضاع المعيدين والمحاضرين والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
- إيفاد المعيدين والمحاضرين إلى جامعات معتمدة مهنياً وأكاديمياً في التخصصات المنتمين إليها.
- التزام المعيدين والمحاضرين بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء بالنسبة للتخصص أو الجامعة.
- إلحاق العائد بدرجة الدكتوراه بدورة تدريبية في طرق التدريس قبل تعيينه، فالحصول على درجة الدكتوراه لا يعني التميز في التدريس.
- تطوير قدرات عضو هيئة التدريس عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات المتخصصة.
- تشجيع عضو هيئة التدريس على التدريس المتميز (تخصيص جائزة لأفضل أستاذ سنوياً).
- تشجيع عضو هيئة التدريس على البحث العلمي الجاد (تخصيص جائزة لأفضل بحث سنوياً).
- تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.

- تكوين مجموعات بحثية متخصصة داخل الأقسام العلمية.
- وجود نظام فعال لتقييم أداء عضو هيئة التدريس (على أن يكون أحد عناصره التقييم الطلابي).
- مراجعة نظام ترقية أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة أوضاع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية والعمل على تحفيزهم لأداء أفضل.
- إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعمل على تصحيح مساراتها وأهدافها بصفة دورية.

3-الكتاب والمكتبة:

- استخدام أحدث الكتب والمراجع والدوريات في المقررات الدراسية والعمل على تحديثها كلما تقادمت.
- زيادة حجم أوعية المعلومات في المكتبة المركزية ومكتبة الكلية إن وجدت.
- تطوير نوعية أوعية المعلومات في المكتبة من الكتب والدوريات والفهارس.. وغيرها.
- تحديث أوعية المعلومات في المكتبة.
- توفر إمكانية الاتصال بقواعد المعلومات المحلية، والإقليمية، والدولية *(Cornesky, 1993)*.

4- المنهج الدراسي:

- مراجعة وتطوير المنهج الدراسي للقسم والتخصصات الفرعية فيه (إن وجدت) كل 4 – 5 سنوات.
- مراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية لتحديثها.
- احتفاظ القسم بملف خاص لكل مقرر لمتابعة ما يجري على المقرر من تعديلات.
- مقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة، مع التأكد من احتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.
- مدى انفتاح أو انغلاق المنهج الدراسي على مقررات من أقسام أو تخصصات أخرى.

- هل أهداف وهيكل المنهج الدراسي ومحتوياته تشكل المهارات المطلوبة في سوق العمل.
- هل اشترك في تصميم المنهج المتخصصون الممارسون أو غيرهم من المستفيدين؟
- هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خارجية مهنية متخصصة بصفة دورية؟
- هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية؟
- هل هذه الوسائل متوفرة ومستخدمة بواسطة أعضاء هيئة التدريس؟ أي هل يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب غير تقليدية في التدريس؟
- هل يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وسائل العرض الحديثة؟
- هل يحتوي المنهج على برنامج للتدريب التعاوني (التدريب على رأس العمل)؟
- هل لدى الجامعة خطة لغربلة المناهج بصفة دورية، بما في ذلك التخصصات والأقسام، بل وربما الكليات، لغرض التعديل والتطوير والدمج والإلغاء أو إنشاء تخصصات جديدة؟

5- الخدمات المساندة:

إن الهيئة الإدارية أو هيئة الإدارة الأكاديمية، مسئولة مسئولية مباشرة عن توفير كافة الخدمات المساندة للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال *(العلوي، 1998ـ ص31 – 33)*:

- توفير قاعات المحاضرات، والمختبرات، والمعامل، والورش، وتجهيزها بأحدث الوسائل والتقنيات المتاحة، مع جدولة هذه القاعات بالتنسيق مع الأقسام والكليات.
- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة (هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، حاسب شخصي، حاسب مركزي ... وغيرها).
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة (مساعدي باحثين، فنيين، كتبة، نساخ، سكرتاريين ... الخ)، والمعيار المقبول في المؤسسات الأكاديمية هو سكرتير لكل خمسة من أعضاء هيئة التدريس.

- العناية بتدريب وتأهيل القوى الإدارية للقيام بالخدمات المساندة على أكمل وجه.
- توفير الوسائل التعليمية المساندة وصيانتها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها.
- مراجعة وتقويم الهيكل الإداري للجامعة للتأكد من ملاءمته لرسالتها وأهدافها.
- مراجعة النظم والقواعد والإجراءات وأساليب العمل وتطويرها بصفة دورية.

ثانياً: تطوير البحث العلمي:

البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة وخدمة المجتمع. ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة وذلك من خلال:

- العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنوياً سواء من إعانة الدولة ومخصصات الميزانية، أو التبرعات والمنح والوصايا والأوقاف، أو إيرادات البحوث والاستشارات. فقد أجازت المادة الثالثة والخمسون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات الذي صدر مؤخراً أن تشمل إيرادات الجامعة الإيرادات الناتجة عن القيام بمشاريع البحوث والدراسات أو تقديم الخدمات العلمية للآخرين.
- تجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة وصيانتها دورياً.
- تعيين فنيين ومساعدي باحثين أكفاء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم.
- توفير أساليب وأدوات تقنية المعلومات المتطورة بما في ذلك السكرتارية الكفؤة.
- دعم البحوث المبتكرة التي تفتح آفاقاً علمية أو تطبيقية جديدة ووضع نظام لمنح جائزة لأفضل بحث.

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية المتخصصة، وكذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يجتازون معايير الترقية العلمية بتقدير (ممتاز).
- إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية (عمادة أو معهد) تشرف وتنسق وتتابع نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة.

ثالثاً: التفاعل مع البيئة:

إن أسلوب النظام المغلق لم يعد صالحاً لإدارة الجامعة في عصرنا الحاضر، فالتفاعل مع البيئة من خلال نظام إداري وأكاديمي مفتوح أصبح ضرورة ملحة. وتسعى الجامعات المتطورة دوماً إلى بناء جسور راسخة مع المجتمع المحيط، وذلك من خلال *(العلوي، 1998ـ ص35 – 36)*:

- عقد المؤتمرات والندوات التي تعالج مشاكل البيئة المحلية، بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات العلمية.
- العناية بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.
- العناية بشكل خاص بالتعليم المستمر لمن فاتهم ركب التعليم أو من الراغبين في تطوير أدائهم.
- إجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية.
- تقديم الرعاية الصحية المتميزة لكافة قطاعات المجتمع، بالإضافة إلى منسوبي الجامعة.
- الحضور الدائم والمتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية.
- الاهتمام بالإعلام الجامعي مع التركيز على تحسين الصورة الذهنية للجامعة كهدف محلياً وإقليمياً ودولياً.

وغني عن التأكيد أن التفاعل مع البيئة المحلية شارع ذو اتجاهين، فكما تسعى الجامعة إلى التأثير في البيئة من خلال عناصر التفاعل التي أشرنا إليها آنفاً، فلا بد وأن

تسمح الجامعة لبعض قطاعات المجتمع بالمشاركة أو المساهمة في الفعاليات الجامعية مثل المساهمة في تصميم المناهج الدراسية، العضوية في المجالس الأكاديمية، تقديم بعض المحاضرات العامة المتخصصة ضمن مناهج بعض المقررات، المساعدة في الإشراف على الرسائل العلمية وغير ذلك من النشاطات التي يمكن أن يسهم فيها ذوو الخبرة والتأهيل العالي.

سبل تحسين تطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس:

إن البحث في سبل تطوير أو تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرساً وباحثاً ومفكراً ومشرفاً على أبحاث الطلبة وعضواً فاعلاً في خدمة المجتمع ومرشداً (مربياً) للطلبة. ولكل جانب من هذه الجوانب شروط وأدوات لتحسين أدائه والارتقاء به، وذلك على النحو التالي:

أولاً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه مدرساً:

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال جملة من المقترحات منها:

- ✓ أن يصمم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها تشتمل على الهدف من تدريس المادة، ومفردات المادة التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف، والتوزيع الزمني لمفردات المادة، ووسائل تدريس هذه المفردات، ووسائل قياس تحقيق الأهداف، وثبتاً بالمصادر والمراجع الأساسية لموضوع المادة، بالإضافة إلى تعيين بعض القراءات الإضافية بما لا يقل عن خمس قراءات من مصادر ومراجع متنوعة بحيث لا يقل عدد صفحات القراءات الإضافية عن مائة صفحة للمادة الواحدة تضاف إلى مفردات المساق الواحد.
- ✓ أن ينوع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية والنصوص التي يدرسها، مثال ذلك، إذا درس لطلبته موضوع الموشحات باعتبارها موضوعاً رئيسياً من موضوعات الأدب الأندلسي فإنه يستطيع أن يختار في كل فصل نصاً مختلفاً يطبق عليه ما درسه لطلبته.

- ✓ أن يحدث ثبت المصادر والمراجع الذي يزود به الطلبة كل فصل، بإضافة آخر ما يصدر من الدراسات والمؤلفات إليه، حتى يجعل الطلبة في صورة القديم والحديث من المصادر والمراجع والأبحاث.
- ✓ أن يتواصل مع أحدث أساليب التدريس والتقويم للإفادة منها في تعزيز قدرة الطالب على تحليل المعرفة، وأن يحضر بعض الدورات الخاصة بأساليب التدريس في مجال تخصصه العام.
- ✓ التدريب أثناء الخدمة على وسائل البرمجيات الحديثة في التدريس، وعلى أحدث القضايا المعاصرة المتصلة بتخصصه، وعلى تطوير قدراته الذاتية والعلمية، وتنمية قدرته على فهم واستيعاب اللغة الإنجليزية - على الأقل- واللغات العالمية الأخرى، إن لم يكن يمتلكها.
- ✓ أن يوجه طلبته للاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة ولا سيما شبكة المعلومات الدولية بوصفها مصدراً مهماً ومتجدداً من وسائل تزويد المعرفة. وفي هذا السياق ينصح عضو هيئة التدريس بأن ينشئ لنفسه موقعاً على شبكة الإنترنت يجعل فيه بعض المواد العلمية التي يدرسها وأن يحيل الطلبة إلى ذلك الموقع للاستفادة منه.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على ربط محتويات المساق الذي يدرسه بحاجات الطلبة وهموم المجتمع وأمتهم، ويمكن أن يتجلى ذلك في النصوص والقراءات والأمثلة المستخدمة للتطبيق. ولا بد له من أجل ذلك أن يقنع الطلبة في بداية الفصل الدراسي بمسوغات تدريس المساق ومدى استجابته لفلسفة التخصص العلمي واستراتيجيات الجامعة. وبذلك يجعل الطلبة أكثر رغبة وحماسة في التحصيل.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على الإطلاع على ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى، وهذا يتطلب منه أن يجيد لغة أو لغتين أجنبيتين، وبذلك يفتح آفاقاً جديدة من المعرفة أمام طلبته.
- ✓ أن يخصص عضو هيئة التدريس جزءاً من علامات تقويم الطلبة لما يقومون به من أبحاث في المساق الدراسي، لأن إجراء الأبحاث يساعد الطالب على الوصول إلى

مصادر المعرفة بنفسه، ومتى فعل ذلك فإن هذه المعرفة تصبح أكثر رسوخاً في الذاكرة.

- ✓ أن يتيح عضو هيئة التدريس للطلبة استخلاص النتائج والأفكار الأساسية من خلال النقاش الصفي والقراءات الخارجية وليس من خلال الإملاء، وأن يجعل تبعاً لذلك من معايير تقويم أداء الطالب مقدار مشاركته في النقاش الصفي والتزامه بالحضور وتحضيره المسبق للمحاضرة وقراءاته الخارجية.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على إقامة علاقات مع المتخصصين في مجال تخصصه الدقيق في بلده وفي الوطن العربي وخارج الوطن العربي، إذ يسهل عليه ذلك الاطلاع على آخر المستجدات في ميدان تخصصه وتبادل الأفكار والآراء مع هؤلاء المتخصصين مما ينعكس إيجابياً على الطلبة الذين يدرسهم.
- ✓ أن يحرص عضو هيئة التدريس على حضور ما أمكن من المؤتمرات والندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه وأن يشارك فيها بأبحاث، وأن يقدم تقريراً عن المؤتمر ونسخة من بحثه لجامعته، ففي ذلك إغناء لتجربته وزيادة في خبرته تنعكس إيجابياً على الطلبة.
- ✓ أن يسعى عضو هيئة التدريس – ما استطاع إلى ذلك سبيلاً – إلى الربط بين محتويات المساق الدراسي ومتعلقاته الحية الملموسة إن وجدت.
- ✓ أن يحث عضو هيئة التدريس طلبته في جميع المراحل الدراسية (البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) على حضور مناقشات الرسائل الجامعية ذات الصلة بتخصصه الذي يدرسه لهم، مما يقام في الكلية التي يدرس فيها الطالب، ولا سيما إذا كان عضو هيئة التدريس نفسه مشاركاً في تلك المناقشات.
- ✓ أن يستضيف عضو هيئة التدريس بعض المتخصصين في موضوع المساق من خارج الجامعة للمشاركة في إحدى المحاضرات الصفية، وإذا كان ثمة أشخاص (أعلام معروفون) يدور حولهم موضوع المحاضرة يمكن استضافتهم ليتحاوروا بصورة مباشرة مع الطلبة *(جرار، 2005، ص89 – 90)*.

ثانياً. تحسين أداء عضو هيئة التدريس بوصفه باحثاً:

لا بد من التنويه أولاً إلى أن البحث العلمي هو شرط أساسي من شروط الأستاذ الجامعي، ومن دونه يبقى عضو هيئة التدريس معلماً فقط ولا يستقيم وصفه بأنه أستاذ جامعي. ومن هنا فإن على الجامعات أن تحرص على مراقبة أداء عضو هيئة التدريس في مجال الدراسات والأبحاث، وأن توفر له الظروف الموضوعية اللازمة للاستمرار في البحث العلمي والإنتاج المعرفي. وتستطيع الجامعات أن ترقى بمستوى دور عضو هيئة التدريس في إجراء الأبحاث من خلال:

- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة إما بين أستاذين أو أكثر أو بين أساتذة القسم الواحد جميعاً، مما ينتج أبحاثاً متميزة، ومما يشجع على توظيف التداخل بين التخصصات الدقيقة في خدمة بعضها بعضاً.
- ✓ ولتشجيع عضو هيئة التدريس على إجراء الأبحاث، فإن على الجامعة أن تقوم بتعيين مساعدين للبحث العلمي للأساتذة الذين يحتاجون إليهم، وفق أسس تحددها الجامعة.
- ✓ نشر وتوزيع الأبحاث المتميزة التي يعدها أعضاء هيئة التدريس على نفقة الجامعة، ودعم تلك الأبحاث مادياً.
- ✓ تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف وإجراء الأبحاث وعدم الانقطاع عنها، وذلك من خلال منحهم ألقاباً علمية جديدة ومكافأتهم مادياً ومعنوياً.
- ✓ أن تعمل الجامعة على توفير ما يلزم الباحثين من مختبرات ووسائل سمعية وبصرية وأجهزة حواسيب وأجهزة عرض وآلات تصوير ومصادر ومراجع ودوريات، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التعليم المختلفة.
- ✓ أن تقيم كليات الجامعة معارض دائمة لأعمال هيئة التدريس يضاف إليها ما يصدر باستمرار ما يصدر من اكتشافات واختراعات وأبحاث ومؤلفات جديدة.

- ✓ أن تحث الجامعة أساتذتها على حضور المؤتمرات العلمية وأن تنفق عليها بسخاء، وأن تقوم هي بتنظيم وعقد مؤتمرات علمية داخلها.

كما يتوقع من عضو هيئة التدريس ما يلي:

- ✓ أن يعد بحثاً أو كتاباً على الأقل في مجال تخصصه كل عام، وأن يرشد طلبته إلى ابحاثه للإفادة منها.
- ✓ أن يحرص على أن يبقى على اتصال دائم بكل ما يصدر من دراسات وأبحاث ووسائل جامعية في موضوع تخصصه، مما يجنبه الكتابة في موضوع سبق لغيره أن كتب فيه، وربما دفعه ذلك إلى إدخال تعديلات أو إضافات على أبحاثه التي كان قد أصدرها أو كان بصدد إصدارها، وأن يعمل على اقتناء جميع المصادر والمراجع والدراسات والمؤلفات ذات الصلة بموضوع تخصصه، حتى تصبح مكتبته المتخصصة مرجعاً نوعياً له، يمكن أن يقدم من خلالها استشارات للناشئة من الباحثين وطلبة الدراسات العليا.
- ✓ أن يحرص على أن تكون لأبحاثه شخصيتها المميزة لها في موضوعها ومنهجها وجدتها، بحيث تعكس هذه الأبحاث فلسفة صاحبها وأطروحاته الفكرية في موضوع تخصصه.
- ✓ أن يسعى إلى أن تكون ابحاثه ودراساته ذات صلة ولو قليلة بما يدرسه من المساقات العلمية، فبذلك يستطيع خدمة أبحاثه وتعميقها من خلال ما يتيحه تدريس موضوعاتها من آفاق ونوافذ جديدة، ومن خلال مواصلة النظر فيها أثناء تدريسها، كما أن هذه الأبحاث تجعل المادة الدراسية للطالب أكثر غنى وعمقاً وأيسر استيعاباً لأن عضو هيئة التدريس/ الباحث يكون قد تمثلها واستوعبها فيسهل عليه إيصالها لعقول الطلبة *(جرار، 2005، ص92)*.
- ✓ أن يقوم عضو هيئة التدريس عند كل ترقية إلى رتبة أكاديمية أعلى بعقد ندوة لأساتذة قسمه وطلبته يعرض فيها منهجه في العمل الأكاديمي.

ثالثاً. وسائل تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال اشرافه على أبحاث الطلبة:

وتعتمد هذه الوسائل على مستوى المرحلة الجامعية، فإذا كانت الأبحاث التي يشرف عليها لطلبة البكالوريوس فعليه أن يقوم بما يلي:

- ✓ أن يخصص محاضرة أو اثنتين لتعليم الطلبة أصول البحث العلمي ومراحله وطرق جمع المادة وتصنيفها وتوثيقها وتحليلها.
- ✓ أن يجعل موضوعات الأبحاث محددة ودقيقة، بحيث لا يتعدى عدد صفحات البحث ثلاثين صفحة.
- ✓ أن يرشد الطلبة إلى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثهم.
- ✓ أن يتيح للطلبة بعض الحرية في اختيار موضوعات أبحاثهم من بين مجموعة أبحاث يعرضها عليهم.
- ✓ أن يصحح الأبحاث ويدون ملاحظاته عليها كي يفيد الطلبة من الملاحظات ويتلافوا الوقوع في الأخطاء نفسها في الأبحاث اللاحقة.
- ✓ أن يشجع الطلبة على القيام بأبحاث مشتركة بحيث يتولى كل طالب جزءاً من البحث، مما يشجع روح الفريق في البحث العلمي لدى الطلبة.

أما إذا كان عضو هيئة التدريس يشرف على مشاريع التخرج لطلبة البكالوريوس أو رسائل الماجستير والدكتوراه، فعليه مراعاة ما يلي:

- ✓ التثبت من أن موضوع الدراسة لم تقم عليه دراسات سابقة.
- ✓ التأكد من معرفة الطالب بأصول البحث العلمي وقواعده، وعدم إغفال الطالب لأي من المصادر والمراجع الأساسية اللازمة للبحث.
- ✓ الحرص على أن يحمل البحث جديداً وأن يمثل إضافة إلى الجهود السابقة في موضوعه.
- ✓ أن يحترم حرية رأي الطالب وحرية منهجه ويشجعه على إبراز شخصيته العلمية في البحث.

أما مسؤولية الجامعة أو المؤسسة التعليمية في إنجاح هذا الدور لعضو هيئة التدريس فتتمثل فيما يلي:

- ✓ العمل على تطوير مواصفات الرسائل الجامعية، بحيث يسمح باختلاف هذه المواصفات من قسم لآخر بسبب التباين في الاختصاص.
- ✓ ضرورة التمييز بين مستويات الرسائل الجامعية التي يناقشها الطلبة، لأن في عدم التمييز إجحافاً بالرسائل ذات المستوى المتميز وظلماً لأصحابها.
- ✓ أن تنشر الجامعة الرسائل النوعية المتميزة.

رابعاً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته مربياً ومرشداً:

من المعلوم أن إعجاب الطالب بأستاذه من العوامل التي تحفز الطالب على فهم المادة الدراسية واستيعابها، وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يقدم من نفسه نموذجاً معرفياً وإنسانياً وسلوكياً في آن واحد. ولا بد له حتى يستجيبوا لما يحثهم عليه وينصحهم به على الصعيد العلمي والسلوكي والتنويري أن يجعل من نفسه قدوة لهم في التنظيم والتخطيط والمثابرة وتطوير الذات والموضوعية والأمانة والعدل وغير ذلك.

وعليه أن يحثهم على الانخراط في الأنشطة اللامنهجية ومشاركتهم فيها، كحضور الندوات والمسابقات والرحلات، وبذلك يستطيع أن يكسب ثقتهم، مما يشكل حافزاً مهماً من حوافز استفادتهم منه وإقبالهم على ما يعلمه لهم.

وفي هذا السياق فإنه ينصح بأن تنظم الكلية لقاءات عامة دورية بين الأساتذة والطلبة للبحث فيما يواجهه الطلبة من مشكلات أكاديمية وبحثية (جرار، 2005، ص94-95).

خامساً. وسائل تحسين جودة عضو هيئة التدريس بصفته عضواً فاعلاً في المجتمع:

وهذه مسؤولية مشتركة بين الجامعة وعضو هيئة التدريس، فانقطاع عضو هيئة التدريس إلى التعليم والبحث فقط يضر حتماً برسالته ودوره الاجتماعي، فهو في تدريسه محتاج إلى معرفة قضايا المجتمع وهمومه كي يوائم بين تدريسه وحاجات المجتمع وخصوصاً في الكليات الاجتماعية والإنسانية.

وعلى ذلك فإن الإدارة الجامعية الناجحة والمتنورة هي التي تحث أساتذتها على الانخراط بقوة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية العامة؛ لأن مسؤولية العناية بفكر المجتمع وثقافته ووعيه وقيمه ومفاهيمه وتنميته وتقدمه هي من مسؤولية أهل الاختصاص.

ومن هنا فإن على الجامعة أن تدافع عن المكانة العلمية والاجتماعية لعضو هيئة التدريس، وتحافظ عليها حتى يظل مثلاً أعلى يقتدي به الطلبة ويحترمه المجتمع.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

أشار العديد من الباحثين وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة. ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية.
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.
- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، مثل خريجي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات.

تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية. لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي

تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية (العامة والخاصة)، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل، وفعالية أكبر ومرونة أعلى. ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها مجرد فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين تحقق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها. وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز. وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين.

ويرى آخرون أن TQM في الجامعات عبارة عن أسلوب ثبت نجاحه لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية. كما يمكن عرض عدد آخر من مفاهيم تطبيقات TQM في الجامعات:

- عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
- هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة. وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف.
- هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية (الفعالية) بأكفأ أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة).

فإدارة الجودة الشاملة إذن عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين.
2. اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
3. هي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.

4. تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
5. هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.
6. هي واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة والكليات.
7. اعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسئولاً عن الجودة.
8. هي شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر - المدخلات - التشغيل - المخرجات - الاستخدامات - المقارنات الرقابية - البيئة - القيادة) (النجار، 2000).

هل تنجح مبادئ ديمنج في تحسين جودة الجامعات؟

بروفيسور إدوارد ديمنج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامجاً من 14 نقطة كالتالي:

1. خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
2. تبني خلق فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
3. منع الحاجة إلى التفتيش 100٪.
4. عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
5. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
6. الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
7. توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
8. القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
9. إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
10. منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
11. منع استخدام الحدود القصوى للأداء - لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.

12. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
13. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
14. توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمنج).

جوران وجودة التعليم الجامعي:

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى ما يلي:

- تخطيط الجودة - مراقبة الجودة - تحسين الجودة - إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشكلات تدهور الجودة.

كروزبي وجودة التعليم الجامعي:

وينتج عن تطبيق مبادئ الجودة لدى كروزبي في التعليم الجامعي ما يلي:

1. الجودة الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً.
2. تعني منظومة الجودة منع وتجنب الانحرافات.
3. قلة الوقوع في الأخطاء في معدل الأداء الجامعي.
4. قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق.

فلسفة بالدريج وجودة التعليم الجامعي:

تقوم تلك الفلسفة على أهمية ما يلي:

1. التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
2. الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
3. تنمية الموارد البشرية الجامعية.
4. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
5. تطوير القيادات الجامعية.

6. بناء شبكة معلومات متطورة.

وعموماً يمكن تحديد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية كالتالي:

أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

ومن أهم أدوات TQM في الجامعات استخدام القائمة التالية:

1. التدريب والتعليم المستمر.
2. التقييم الذاتي.
3. التركيز على خدمة المجتمع.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. التخطيط والتوجيه.
6. القيادة الديمقراطية.
7. حلقات الجودة وروح الفريق.
8. الاتصالات.
9. المكافآت والحوافز.
10. التعاون بين القيادات والكليات.
11. التجديد والتحسين المستمر.
12. قياس الجودة بصفة دورية.
13. الاعتراف بالأداء الفعال.
14. الرؤية الثاقبة.
15. المقارنات التجديدية.
16. التكامل مع العمل.
17. إدارة العمليات والتحسينات.
18. المنافسة مع الجامعات الأخرى.

19. تطبيق التفكير المنتظم.

20. مراقبة وتوكيد الجودة.

وتستطيع الجامعات أن تطبق المقياس التالي وبصفة دورية لحساب معدلات الجودة بغرض التحسينات المستمرة والتجديدات التنظيمية:

جدول رقم (7)

مقياس جودة الخدمات الجامعية

	الإدراك	التوقعات	الجودة
	د	ق	د×ق
1-إدراك جودة الخدمات الجامعية 1-توفر الإمكانات. 2-تواجد الإمكانات في المواقع المناسبة. 3-المظهر العام للجامعة (النظافة ...). 4-الثقة في التعليم الجامعي.			
2-درجة الاعتماد على الجامعة 1-التحقق من توفر الجودة الجامعية. 2-مصداقية مساندة الجامعة للمجتمع. 3-تقديم خدمات جامعية في الوقت المناسب. 4-الاحتفاظ بسجلات دقيقة في الجامعة.			
3-درجة الاستجابة لحاجات المجتمع 1-التعريف بتوقيت الخدمة. 2-تقديم خدمات تعليمية فعالة. 3-السعي لإرضاء الطلاب. 4-نادراً ما تكون الجامعة مسؤولة.			

	الإدراك	التوقعات	الجودة
	د	ق	د×ق
4-الوعي الجامعي 1-الثقة في أساتذة الجامعة. 2-الشعور بالأمن والأمان بالجامعة. 3-العدالة والمساواة. 4-توفر معلومات للإجابة على التساؤلات.			
5-المساندة السلوكية للجامعة 1-الاهتمام بالطلاب والمجتمع. 2-الرغبة في العطاء. 3-قياس حاجات المجتمع والجمهور. 4-الاهتمام بالبيئة النظيفة.			

قواعد إدارة الجودة الشاملة للجامعات:

وتحقق إدارة الجودة الشاملة للجامعات عدداً من الإنجازات من خلال تحقيق القواعد التالية:

- قاعدة تحقيق النتائج والأداء الجامعي.
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للجامعة.
- قاعدة التفاعل والتشابك البيئي - تجاه بيئة نظيفة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للجامعة.
- قاعدة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- قاعدة الابتكار والتجديد والاختراعات والبحوث الجديدة.

- قاعدة التمويل الذاتي وتنوع مصادر الإيرادات.

مكاسب الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- نقص التكاليف.
- تقليل الفاقد والضياع.
- تخفيض القلق والمنازعات بين العاملين.
- تنمية الموارد البشرية.
- تعظيم دور الجامعة في التنمية.
- الحفاظ على القيم الأخلاقية *(النجار، 2000)*.

سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي:

إن كلمة أيزو (ISO) معروفة وشائعة، وهي ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (International Standards Organisation) وقد وضعت في الأساس بهدف تسهيل عملية التجارة الدولية، إلى أن أصبحت ذات تأثير بالغ على الأسلوب والطريقة التي تتم بها التجارة الدولية، حيث تبلورت كنظام للجودة تشترطه الكثير من المؤسسات والمنظمات والمنشآت الدولية، ويتمثل هدف الأيزو في الأصل من خلال وضع نظام متكامل ومنظم يشتمل على معايير دولية متسقة متجانسة من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية، مما يحقق اتفاقاً وتماثلاً دولياً في النشاط التجاري والصناعي والخدماتي بين الدول من حيث الأخذ والاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة. وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات الأيزو 9000 فيما يلي:

1. التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
2. الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء.
3. نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنظمات والمنشآت.

4. المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملة للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين.
5. نظام الجودة يتأثر بمدى وضوح رسالة ورؤية المنظمة بالنسبة للعاملين.
6. نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري والقيادي المتبع.

تتكون المواصفة الدولية (الأيزو 9000) من مجموعة متعاقبة من المعايير القياسية وتختلف هذه المعايير فيما بينها باختلاف أهداف التطبيق، وكذلك باختلاف طبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسات التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية، وتعد سلسلة الأيزو 9000 الأكثر انتشاراً دولياً من حيث التطبيق (Marquardt, 1999, Pp. 2- 11).

وتعتبر سلسلة مواصفات الآيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل، وتعبير المواصفة آيزو 8402 دليل المصطلحات والمواصفات والمفاهيم تشمل سلسلة مواصفات الآيزو 9000 ما يلي:

1. المواصفة 9000 عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.
2. تضع المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
3. أما المواصفات 9001، 9002، 9003، فهي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:

- آيزو 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية.
- آيزو 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
- آيزو 9003: تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات، كالمنح والمعونات والطباعة مثلاً إذا كانت تتم خارج الجامعة.

كيفية تنفيذ وتطبيق آيزو التعليم الجامعي وإدارة الجودة الشاملة:

عادة ما تقوم الجامعات الراغبة في إدارة العملية التعليمية بأساليب الجودة الشاملة بطرح سؤالين رئيسيين:

س1: ماذا يحتاج طالب الجامعة خريج المستقبل؟

س2: ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم تلك الخدمات؟

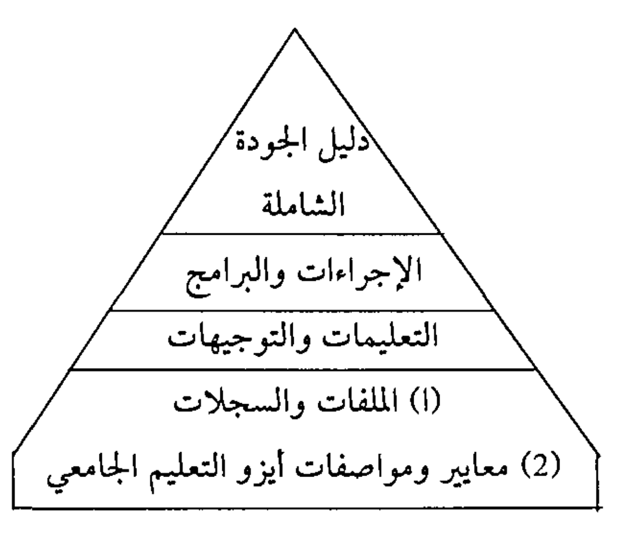
وتقوم كل جامعة بعد ذلك بمراجعة منظوماتها وهياكلها التنظيمية للتحقق من إمكانية تنفيذ الخطوات السابق ذكرها في السؤالين 1، 2. وبعدها تأخذ الجامعات بواحدة من البدائل التالية للتطبيق:

أولاً: تكوين فريق عمل لإعداد سلسلة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي. وتوفير التدريب اللازم لهم للقيام بعمليات الاستشارات والإدخال والتنفيذ والمراجعة.

ثانياً: الاعتماد على استشاري خارجي لتشخيص المشاكل والاحتياجات واقتراح شبكة المواصفات اللازمة لإدارة جودة التعليم الجامعي.

وفي كلا الحالتين يجب أن يؤدي الأسلوب المطبق لبرامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى تعديل وتطوير السلوك الجامعي تجاه تعظيم الجودة والإنتاجية والالتزام والتماسك وروح الفريق والتكامل والتنسيق.

وفيما يلي هيكل الملفات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:



هيكل ملفات الجودة الشاملة للجامعة

كيف تقوم الجامعة ببناء سلسلة من مواصفات الجودة الشاملة؟

1. فحص البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
2. تحديد منظومة قيم الجامعة.
3. تحديد رؤية مستقبلية.
4. التعريف بالرسالة الجامعية في المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.
5. الإنفاق على جدول الأهداف.
6. إعداد مجموعة الاستراتيجيات.
7. مناقشة المواصفات النمطية للجودة.
8. بناء مواصفات الجودة الجامعية.
9. إعادة هندسة الجامعة.
10. إدخال المواصفات النمطية لجودة الجامعة في الأنشطة والكليات.
11. التدريب على أيزو الجامعة.

12. إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة ومستويات الأداء التنافسية.

13. مراجعة الجودة والنتائج وتصويب الأخطاء.

14. إعادة دورة الأعمال الجامعية وفق البرامج الجديدة للمواصفات.

الاعتراف بالمستوى العلمي للجامعات Accreditation:

تستطيع الجامعات عن طريق الحصول على شهادات الأيزو الحصول على الاعتراف العالمي بالكلية/ القسم/ الجامعة وليس فقط الاعتراف بعالمية الأستاذ الجامعي. ويترتب على ذلك ما يلي:

1-تحقيق رضا الطلاب الخريجون.

2-تحسين مستويات جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

3-تحسين المركز التنافسي للخريجين في سوق العمل.

4-ترشيد التكاليف والفاقد والإنفاق.

5-تحقيق التنمية التعليمية المتواصلة.

6-ضمان عدم سرقة المواد العلمية من كتب وأبحاث واختراعات وأفكار.

7-التوسع والانتشار والارتقاء.

8-المشاركة في حل مشاكل التنمية والمجتمع.

9-تحقيق الرضا الوظيفي.

10-بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العلمي.

11-تحقيق الالتزام والابتكار *(النجار، 2000، ص97)*.

وقد أثبت تطبيق نظام الأيزو أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فقد استطاعت كلية "ساند ويل" في المملكة المتحدة أن تحقق التسجيل في هذا النظام في

نوفمبر 1989، وبذلك كانت أول مؤسسة تعليمية في القطاع العام تحقق التسجيل في هذا النظام.

ومن الفوائد التي حققتها مؤسسات التعليم العالي جراء تطبيقها لنظام الجودة ما يلي:

1. إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الكلية والتي أدت لمزيد من الضبط والنظام داخلها.
2. طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية لأسفل إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
3. طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
4. إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.
5. وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
6. وسيلة فعالة للاتصال داخل الكلية.
7. أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للكلية.
8. وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي الكلية.
9. تقديم خدمات أفضل لطلبة الكلية وهذا ما تدور حوله أساس فلسفة الجودة (*Mac Robert, 1995*).

وهكذا يمكن ترجمة بنود الأيزو 9001 والبالغ عددها 20 بنداً، والتي وجدت أساساً للقطاع الإنتاجي، بما يناسب قطاع التعليم على النحو المبين في الجدول التالي (*MacRopert, 1995, Pp. 47- 48*):-

جدول رقم (8)

ترجمة نظام الآيزو (9001) في قطاع التعليم

	متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001)		ترجمة متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001) في قطاع التعليم
1-	مسؤولية الإدارة.	1-	مسؤولية الإدارة.
2-	نظام الجودة.	2-	نظام الجودة.
3-	مراجعة العقود.	3-	العقود مع الزبائن والعملاء.
4-	مراقبة وضبط التصميم.	4-	تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية.
5-	مراقبة وضبط الوثائق.	5-	مراقبة وضبط الوثائق.
6-	نظام الشراء.	6-	نظام الشراء.
7-	مراقبة المواد الموردة من قبل العميل.	7-	قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم مثل (الإرشاد، الاستشارات، وغيرها).
8-	تعريف المنتج ومتابعته.	8-	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها.
9-	ضبط العملية الإنتاجية.	9-	تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل مساق.
10-	الفحص والتفتيش.	10-	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة.
11-	أجهزة الفحص والقياس والتفتيش.	11-	مدى تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدى صحة وصلاحية الامتحانات وطرق التقييم

	متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001)		ترجمة متطلبات نظام الجودة (الأيزو 9001) في قطاع التعليم
			الأخرى).
12-	بيان نتيجة الفحص والتفتيش.	12-	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها.
13-	مراقبة وضبط المنتجات غير المتطابقة	13-	إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر.
14-	الإجراءات الوقائية والعلاجية.	14-	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدائها.
15-	مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم.	15-	المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة وإجراءات الأمن والسلامة فيها.
16-	سجلات الجودة.	16-	سجلات الجودة.
17-	التدقيق الداخلي على الجودة.	17-	التدقيق الداخلي على الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجع المنهاج الدراسي بالاستفادة من التغذية المرجعية من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار.
18-	التدريب.	18-	تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة.
19-	خدمات ما بعد البيع.	19-	دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة.
20-	الأساليب الإحصائية.	20-	الأساليب الإحصائية.

وكما هو ملاحظ من الجدول السابق (جدول رقم 8) فإن الخطوات الممكنة التي تمر بها الجامعة لتأسيس نظام الجودة (الأيزو 9001) كما يأتي:-

1. تأسيس وحدة ضبط الجودة.
2. ترجمة بنود (الأيزو9001) إلى مصطلحات تتناسب مع قطاع التعليم الجامعي.
3. اختيار نظام الأيزو 9001.
4. اختيار مجال نظام الجودة سواء كان كلية أم قسماً أكاديمياً أم نظاماً إدارياً.
5. عمل مسح شامل على الممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في الجامعة.
6. إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
7. دمج الإجراءات الجديدة والموجودة حالياً في الجامعة ووضعها في دليل للإجراءات.
8. إصدار الدليل وتوزيعه على فرق البرنامج في الجامعة للتصديق والتعديل.
9. كتابة دليل نظام الجامعة.
10. تدريب الموظفين على استخدام الدليل ومبادئ الأيزو 9001.
11. تطبيق نظام الجودة في كل أقسام الجامعة.
12. تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين، وعدد من المدققين الرئيسيين.
13. عمل جولتي تدقيق داخلي.
14. استدعاء طرف خارجي لتقييم نظام الجودة المطبق.
15. تسجيل الجامعة في نظام الجودة للحصول على شهادة الأيزو 9001 *(MacRopert, 1995, P. 52)*.

أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام التالية:-

أولاً: إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بمجلس الجودة، ويتولى القيام بالأدوار التالية:

1. يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.

3. تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
4. إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
5. تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجهود تحسين الجودة.
6. إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
7. وضع نظام للحوافز ولمكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

ويتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس وهي عبارة عن الفرق التالية:

1. فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.
2. فرق تطبيقات المواصفات.
3. فرق تحسينات الجودة الشاملة.
4. فرق مراجعة الجودة الشاملة.
5. فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية، وتتضمن:-

أ. رضا الطلاب والبيئة.
ب- الضمان.
جـ- الأمان.
د- الوقت.
هـ- التكلفة.
و- العائد.
ز- النتائج.
ح- الابتكارية.
ط- التنافسية (النجار، 2000، ص 99).

ثانيا: وضع الاستراتيجيات: ويشمل ذلك:

أ- تحديد رسالة الجامعة:

إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة فإن ووضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة.

ب- تحديد رؤية الجامعة:

توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد، فمثلاً ما هو الوضع المأمون التي تكون فيه الجامعة بعد عشر سنوات، ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع منها:-

1- يحدد توجه الجامعة.

2- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه.

3- إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة.

4- يساعد على تحفيز المنسوبين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة.

ولتفعيل كل من رؤية الجامعة ورسالتها لا بد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري *(Seymour, 1992)*.

ج- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة:

إن الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من - كأي منظمة أخرى - القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواءً تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداث تغيرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية

لجميع منسوبي الجامعة، وهذا لن يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والفكرية والأكاديمية، وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.

د- تحديد الأهداف العامة والفرعية:

حتى تترجم رؤية ورسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود الجميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لابد من تحديد الأهداف العامة والفرعية.

فمثلاً إذا كان الهدف العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تندرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس ومكافأة التدريس الجيد. وإذا كان أحد الأهداف العامة زيادة عدد الطلاب المتميزين الذين يسجلون في الجامعة، فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية، ورفع متطلبات القبول في برنامج الماجستير.

هـ - تطوير وتحسين العمليات:

وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلاب، وعمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة على المناهج الجديدة، وغيرها.

ولرفع كفاءة الأداء لا بد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة فاعلية وكفاءة الأداء.

و- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:

يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

ز- تطوير الأفراد والمهام:

الهدف في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المراحل الآتية:

1. وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
2. وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.
3. تحديد الأهداف الشخصية.
4. وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
5. تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة *(السيد، د. ت، ص4- 8)*.

العولمة وتغير الأدوار الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

1-الثورة العلمية التكنولوجية: تعتبر العولمة كسيرورة وظاهرة تجتاح العالم بمثابة المسار التاريخي الذي أفرز في سياق مجموعة من التحولات المعرفية والاقتصادية والإعلامية والثقافية العملاقة، والجامعة كمنظومة منفتحة على الآفاق الدولية الكبرى تأثرت بمجريات هذه الظاهرة.

ترى ساندرا تايلور Sandra Taylor أن العولمة (Taylor, 1997, p:56) "أصبحت بمثابة الفكرة الأساسية التي يحاول بها واضعو النظريات الاجتماعية أن يفهموا ويفسروا كيفية انتقال المجتمع الإنساني إلى الألفية الثالثة"، وتحرك هذه الظاهرة عدة عوامل أثرت بدورها على رسالة الجامعة في الألفية الثالثة، لعل أهمها: اعتبار الثورة التكنولوجية أحد أهم الإنجازات الضخمة التي ظهرت في الربع الأخير من القرن العشرين، والآخذة في النمو نمواً أساسياً خلال القرن الحادي والعشرين في المجالات الإلكترونية والهندسية والبيولوجية والكيميائية والمعلوماتية وغيرها من المجالات *(سعيدي وقوي، 2005)*.

وقد أدت هذه الثورة العلمية إلى ظهور عدد ضخم من الابتكارات التي أثرت في مجال التنمية البشرية، فقد ازداد متوسط العمر المتوقع. تحسنت الحالة الصحية لاكتشاف عديد من العلاجات للأمراض المختلفة، وارتفاع معدل الإنتاج الزراعي، وظهرت بعض المؤشرات الدالة على تحسن نوعية الحياة، كما ساعد التطور التكنولوجي على استغلال الطاقات والموارد المتاحة وزيادة فرص تحرر الأفراد من الأعمال الشاقة، وازدادت أهمية العمل في مجال البرمجيات والهندسة الإلكترونية وصناعة المعلومات.

ومع هذا التطور العلمي والتكنولوجي اتسع نطاق الأنشطة الاقتصادية الخدمية وبدأ تفعيل مصطلح (المراجحة) كمصطلح اقتصادي قائم على عالم المعلومات والمعرفة بحيث تصبح المعرفة حرة عن طريق مراجحة المعلومات وانتقاء أفضلها وتوظيفها، وإعادة تركيبها لإنتاج معلومات أخرى أكثر قوة، وقد أدى هذا المتغير الثوري للانتقال من مفهوم الميزة النسبية القائمة على الموروثات من موارد طبيعية وموارد بشرية إلى مفهوم الميزة التنافسية المصنوعة والمكتسبة بفضل التقدم العلمي وتوظيفه تكنولوجياً *(بهاء الدين، 2000، ص36)*.

ومن تأثيرات العولمة على الأداء الجامعي ما يلي:

- إبراز الدور الاستراتيجي للجامعات والمراكز البحثية في إعداد رأس المال البشري القادر على التنافسية.
- تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء العلمي للجامعات وبروز نماذج تعليمية جديدة مثل التعليم عن بعد، والتدريب عن بعد.
- تزايد المناداة بدفع التعليم العالي للمشاركة العالية في التنمية من خلال الاستفادة من النماذج العالمية وبروز اقتصاديات التعليم.

2- الاستثمار في التعليم العالي، مدخل لاقتصاد المعرفة:

إن أحد أهم التوجهات الرئيسية التي كشف عنها تقرير العلوم العالي World Science Report لسنة 1996 والذي أعدته اليونسكو هو غياب التناسق والتماثل في توزيع العلوم حول العالم، إذ نرى أن الدول النامية مجتمعة مسؤولة عما نسبته 10٪ من الإنفاق الكلي على الأبحاث والتطوير، بينما ينسب إلى الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما نسبته 85٪، وفيما تنفق الدول الصناعية ما بين 2٪ و 3٪ من الناتج المحلي الإجمالي على الأبحاث والتطوير فإن دول الجنوب لا تنفق إلا كسراً صغيراً من هذا الرقم، على سبيل المثال في أمريكا اللاتينية وأفريقيا بلغت نسبة الاستثمار 0.4٪ أو أقل؛ بل إن بعض الدول التي تتمتع بتجمعات علمية مهمة مثل البرازيل والصين فإنها لا تقدر أن تخصص أكثر من 0.7٪، وتتكرر القصة نفسها إذا ما أخذنا عدد العلماء والمهندسين العاملين، فرغم أن نحو 25٪ من العلماء موجودون في الدول النامية فإن الأرقام الإقليمية

تظهر اختلالاً واضحاً، فمثلاً يوجد في دول الاتحاد الأوروبي عالمان لكل ألف نسمة والولايات المتحدة 3.7، واليابان 4.1 علماء لكل ألف نسمة، إلا أن الأرقام الخاصة بالدول النامية متدنية للغاية بالمقارنة مع دول الاتحاد الأوروبي، فالنسبة في دول جنوبي الصحراء الكبرى الإفريقية تقل عن 0.1٪ *(سعيدي وقوي، 2005، ص287)*.

بينما أنفقت البلدان العربية عن التعليم العالي في عام 1992 ما مجموعه 396 مليار دولار كان نصيب الجامعات منها 3.71 بليون دولار، أي ما يعادل 94٪ مقابل 6٪ بالمعاهد الفنية والكلية المتوسطة، ويعادل ذلك حوالي 0.8٪ من الدخل الإجمالي العربي الذي بلغ 489 بليون دولار لذلك العام، وطبعاً تتفاوت الدول العربية في نسبة الإنفاق بناء على متغيرات كل دولة وظروفها الاقتصادية والمجتمعية.

وهنا تبرز أهمية الالتزام الواضح من قبل الحكومات والسياسيين بالأداء التعليمي وضرورة الاستثمار الواسع في بناء القدرات وتقوية البنية التحتية العلمية وتطوير الموارد البشرية.

خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن عرض خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها وتوضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها وذلك وفق الآليات التالية:

- **مجلس الجودة**: ويمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية TQM وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية:

1. وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
2. قيادة عملية التخطيط الشاملة.
3. إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة ولجنة توجيه الجودة، ولجنة قياس الجودة.
4. توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
5. وضع الأهداف السنوية.

6. متابعة أعمال دوائر الجودة.

-فريق تصميم الجودة وتنميتها: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة وتتمثل مسؤولياته في:

1. دراسة مفاهيم TQM وتطبيقاته.
2. تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
3. تحدي متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
4. اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
5. تحسين الجودة داخل الجامعة.

- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

1. توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
2. وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
3. إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.

- لجنة قياس الجودة وتقييمها: وتتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة الشاملة في الجامعة والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء، والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ *(سعيدي وقوي، 2005)*.

وبخصوص خطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فإنها تمر بثلاث مراحل، أولها التمهيد وهي المرحلة التي يتم تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم الجودة الشاملة، ثم تنفيذ هذا المفهوم من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للأفراد والمستويات التنظيمية، وأخيراً التقويم وذلك بتطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة
في مؤسسات التعليم العالي
(رؤية عربية)



الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

(رؤية عربية)

تمهيد:

يعرّف التعليم العالي Higher Education على أنه ذلك التعليم الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية، وبناء شخصيته، وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار *(النشار، 1976، ص11)*.

وعرفه "فضل": على أنه التعليم الذي يتم في مؤسسات تعليمية عالية، ويتيح للكبار والراغبين والباحثين عن المعرفة نوعاً عالياً من التعليم ومستوى رفيعاً من المعرفة عن طريق الحلقات التي يلتقي فيها الأستاذ مع طلابه محاوراً ومناقشاً وموضحاً *(فضل، 1986، ص12)*.

نشأة التعليم العالي في الوطن العربي وتطوره:

بدأ التعليم العالي في الوطن العربي منذ بداية الحضارة العربية والإسلامية في شكل مساجد وجوامع تدرس القرآن الكريم وعلومه والمذاهب الفقهية في الحديث وعلم الكلام، ومن الطبيعي أن هذا النوع من التعليم العالي كان منصباً ومهتماً بالعلوم الإسلامية ومحاولة إيجاد حلول فقهية للمشكلات اليومية في العالم الإسلامي، وقد حافظ هذا النوع من التعليم العالي على وحدة الفكر واللغة والثقافة العربية، وأعطى العرب هوية حضارية محدودة ومتميزة، ومع انهيار الدولة العربية تخلف الوطن العربي علمياً وحضارياً بفعل ظروف تاريخية خارجة عن إرادته لحقب طويلة تزيد عن 100 سنة، وفي

هذه الحقبة توقف التعليم العالي عن النمو والتطور، وأصبح تعليماً جدلياً نظرياً يدور في حلقة مفرغة، وعندما انفصل العرب عن السيادة العثمانية وجدوا أنفسهم أمام تكنولوجيا الغرب الحديثة التي جاءت في شكل أساطيل وجيوش تغزوهم، أو في شكل قوافل تجارية برية وبحرية تنقل البضائع إلى أسواق مدنهم وقراهم، وعندما اندلعت حروب التحرير والاستقلال عن الاستعمار الأوروبي، أدرك العرب مدى تخلفهم عن الغرب الأوروبي، وعندما انتهت حروب التحرير والجهاد ونال العرب استقلالهم وكونوا دولهم المستقلة عن الغرب، كان العلم والتعليم أول الاستراتيجيات والخطط الوطنية لبناء وطنهم وإعادة أمجادهم *(العتوم، 2004، ص21)*.

ولم يكن نشوء الجامعة مقتصراً على العصر الحديث، إن التتبع التاريخي لهذا النشوء يقودنا إلى عصور النهضة الثقافية الإسلامية، إذ تدعمت فكرة الجامعة في الإسلام بعد الفتوحات الإسلامية الكبرى، ونشطت حركة الترجمة والتأليف ونشأ نوع آخر من مراكز العلوم في الدولة الإسلامية فضلاً عن المسجد يسمى بالأكاديميات، ثم تطورت فكرة الجامعة في الإسلام، وكانت الجامعة الإسلامية مركز الحركة والتطور، منفتحة على مصادر المعرفة، وتعمل على تطوير الفكر عن طريق المناقشة والحوار والتفسير والترجمة والبحث والابتكار.

ومن هنا ظهر القادة والمعلمون العرب الذين يدعون للأخذ بأساليب التعليم الحديث والأخذ بتقنيات الغرب المتقدمة، أملاً في تكوين المجتمع العربي الحديث، وعلى هذا الأساس نشأت مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمعاهد العليا) في كل بلدان الوطن العربي تقريباً، وبذلك تعد الجامعة المؤسسة التعليمية الأكثر انتشاراً والأسمى مكانة في الوطن العربي، إذ لا يخلو بلد عربي في الوقت الحاضر من جامعة واحدة على الأقل *(الحوات، 1999)*.

وقد جاء تطور التعليم في البلاد العربية، والتعليم العالي منه بشكل خاص، متأثراً بشكل أو بآخر بالفلسفة السائدة وخصائص المجتمع، وكلاهما يستمد جذوره من عقيدة الإسلام وقيم الأمة العربية، فقد عني الإسلام بالعلم وحث على طلبه، ورفع من شأن

العلماء، وقدم العلم على العبادة نفسها، وجاء ذكر العلم طلباً وفضائل ودلالات في (780) آية من آيات القرآن الكريم.

وقد كانت بدايات تلك المؤسسات في الحرمين الشريفين، مكة والمدينة، وانتشرت منها إلى قسم من الجوامع في الحواضر العربية مثل المستنصرية والمدارس النظامية في بغداد، والقرويين في فاس 859م، والأزهر في مصر سنة 1972م، ثم كان التعليم العالي في بداياته على هيأة مدارس عليا، أو كليات فنية وأدبية، مثل مدرسة الطب في مصر سنة 1827م، ومدرسة الحقوق في بغداد سنة 1908م، ودار المعلمين العالية في بغداد سنة 1923م، وكلية الطب في بغداد سنة 1927، ومدرسة القانون في الخرطوم سنة 1936م *(العتوم، 2004، ص22)*.

ولعل أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بمعناها الحديث، كانت في بدايات القرن الحالي، يوم أن أثمرت جهود الحركة الوطنية بإنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908م، نواة كلية الآداب في الجامعة المصرية الحكومية عام 1925م، والتي أصبحت تعرف باسم جامعة القاهرة عام 1953م، ثم جامعة الخرطوم 1956م، وجامعة بغداد 1957م، ثم تنامت أعداد الجامعات العربية لتصبح (18) جامعة في عقد الخمسينيات، و(23) جامعة في عقد الستينيات، و(64) جامعة في عقد السبعينيات، و(83) جامعة في عقد الثمانينيات، في حين بلغ عددها بحسب آخر إحصائيات اتحاد الجامعات العربية (تموز/ 1994م) مائة جامعة مقبولة في عضوية الاتحاد، منها ثمان جامعات أهلية في كل من الأردن وفلسطين ولبنان، تشتمل (65) جامعة منها على (665) كلية، منها (357) كلية في العلوم الإنسانية، و(308) كلية في العلوم الأساسية التطبيقية *(اتحاد الجامعات العربية، 1994، ص72)*.

الحلول المستقبلية للتحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي:

يتوجب على التعليم العالي في الوطن العربي لكي يتمكن من التصدي للتحديات التي تواجهه، أن يقوم بمراجعة جذرية وعميقة لسياساته وأنظمته وقوانينه وتشريعاته وخططه وبرامجه ومناهجه، فضلاً عن اعتماد منهجية علمية في المتابعة والرقابة والتقويم،

وذلك لتمكينه من الوفاء بالتزاماته نحو أجيال المستقبل من خلال تزويدهم بالكفايات والمهارات التي تتطلبها خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وللوقوف أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي في الوطن العربي الذي حقق نجاحاً وتميزاً لا بد من:

1- الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للخريج، وذلك بتفعيل الاعتماد على المراجع وكتابة التقارير والبحوث كجزء من متطلبات كل مادة، وتشجيع التعلم الذاتي واستعمال المكتبة الجامعية، وزيادة اعتماد الطالب على نفسه وعلى المطالعة والبحث لتنمية قدراته على التحليل والابتكار واكتساب المعارف، وزيادة التطبيقات واستعمال المختبرات والورش والحاسوب في المواد التي يلزمها ذلك، وترك أسلوب المحاضرة والتلقين، وتنويع الأساليب بحيث يكون الطالب محور التدريس، وتفعيل اشتراكه في النقاش واستنتاج المعلومات، وكذلك العمل على رفع مستوى المهارات اللغوية العربية والإنجليزية للطلبة.

2- زيادة فعالية البحث العلمي في ضوء التدفق التقني والتراكم المعلوماتي الهائل المتسارع. إن مستوى البحث العلمي في الجامعات الأردنية متواضع جداً، والهدف الرئيس في أكثره لغايات الترقية فقط، ولا يعالج معظمه اهتمامات أو احتياجات المجتمع الأردني، مما يوجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية في المجتمع، وتوافر كل ما يلزم الباحث من أجهزة ومساعدين وحوافز مادية كافية، كما يوجب ربط الجامعات بحاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، ورصد الإمكانات الوافرة لدعم البحث العلمي.

3- ربط التعليم العالي بمتطلبات التنمية وسوق العمل. إذ يتوجب على التعليم العالي في الأردن الاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة والمدربة، كذلك الاستجابة لمتطلبات الاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية وتوافر الكفاية والفعالية لذلك، بحيث تكون مخرجات التعليم العالي ضمن تخطيط مسبق يلبي احتياجات المجتمع الأردني من الأيدي العاملة الماهرة والمدربة.

4- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التفاعل مع مؤسسات الإنتاج والخدمات في المجتمع،

والسعي لربط الأطاريح والرسائل الجامعية بقضايا المجتمع ومشكلاته.

5- العمل على تحقيق المزيد من التعاون والاتصال بين مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد وذلك على مختلف المستويات، من أجل تبادل الخبرات والمشاركة في الموارد المتاحة وتبادل الطلاب والأساتذة، وكذلك العمل على زيادة فعالية التجسير بين كليات المجتمع والجامعات.

6- البحث عن مصادر إضافية أو بديلة لتمويل التعليم العالي (فالموارد المتاحة لا تفي باحتياجات التعليم العالي ومتطلبات تقدمه) وذلك بأن يتحمل الطلاب جانباً من التكاليف الدراسية، وتقديم الجامعات لبعض الاستشارات أو الخدمات للمجتمع مقابل الحصول على بعض الموارد المالية، وذلك لتحقيق الجودة أو النوعية في التعليم العالي.

7- الأخذ بفلسفة التعليم المستمر في التعليم العالي وذلك فيما يتصل بسياسة الالتحاق بالتعليم العالي، بحيث يفتح أبوابه للراغبين جميعاً وللأعمار كافة، وبحيث تتباين مدة الدراسة ونوعها وفقاً لحاجات مرتاديه، بحيث تتوافر المرونة والقدرة على مواجهة حاجات المجتمع *(العتوم، 2004، ص88- 89)*.

من هنا يتوجب على التعليم العالي أن يخرج من عزلته، وأن يصغي إلى صوت المجتمع ومطالبه، وأن يحاور التحديات، وذلك من خلال جهد فكري يحمله إنسان قادر على خدمة مجتمعه من أجل خدمة أجيالنا ليتمكنوا من شق طريقهم نحو مستقبل مشرق.

تحديات العولمة للتعليم العالي في الدول النامية:

1- أدت العولمة إلى وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان النامية، مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها.

2- انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.

3- تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية.

4- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الاجتماعية والإنسانية.

5- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أسس تجارية ربحية.

6- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية.

7- غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنية *(عربيات، 2005)*.

أهم توجهات الإدارة الجامعية في العالم العربي:

ومن أهم توجهات الإدارة الجامعية العربية في الوقت الراهن ما يلي:

1- بناء شبكة لربط الجامعات العربية معلوماتياً.

2- إعادة بناء قاعدة للبنية الأساسية للجامعات والكليات، وتضم التليفونسات والفاكسات والجوانب الإلكترونية وقواعد البيانات. فلا توجد مثلاً تليفونات مباشرة أو ميسرة للعديد من أساتذة الجامعات.

3- الاهتمام بمبدأ إدخال التحسينات المستمرة وإدارة الجودة الشاملة لتجنب الموارد المعطلة.

4- تطوير العلاقات بين التخصصات المختلفة وضرورة بناء علاقات علمية بين الأساتذة.

5- مراجعة موقف الخريجين في أسواق العمل سنوياً.

6- مناقشة مشكلات الرقابة والمتابعة على الجامعات الخاصة.

7- يتوفر التعليم الجامعي بنسبة 100٪ للطلبة في الدول المتقدمة، مثل كندا وأمريكا وفرنسا، في حين أنه متوفر بنسبة 18 – 20٪ من الطلب في مصر. لذلك توجد فرص تسويقية كبيرة أمام المؤسسات الدولية لتقديم برامج دراسات عليا في الدول العربية *(النجار، 2000، ص36)*.

أساليب الإدارة الجامعية:

تثار تساؤلات حول الأساليب البديلة للإدارة الجامعية، ويمكن ذكر بعض من تلك الأساليب:

- إدارة الجامعة بالإنتاج (الأعداد الكبيرة).
- إدارة الجامعة بالعلاقات الإنسانية.
- إدارة الجامعة بالهياكل التنظيمية / بالوظائف.
- التركيز في إدارة الجامعات على القرارات والسياسات.
- إدارة الجامعة بالسلوك التنظيمي.
- إدارة الجامعات بالنماذج المثالية (الأمثلية).
- إدارة الجامعات بتحليل النظم والحواسب الإلكترونية وشبكات الحواسب.
- إدارة الجامعة بالمنظومات المتوازنة.
- إدارة الجامعة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج.
- إدارة الجامعة بالجودة الشاملة.

ويمكن الحديث عن أساليب عديدة في إدارة الجامعات، مثال إدارة الجامعة بالأنشطة وإدارة الجامعة بالأزمات والإدارة السلطوية والإدارة السياسية والإدارة البيئية لخدمة المجتمع.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية:

يصعب التكهن بعدد الجامعات العربية التي تتبنى مبادئ الجودة الشاملة بشكلها الكامل، ولعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية يواجه بعض الصعوبات والتحديات ترجع أسبابها إلى ما يأتي:-

1- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية.

2- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات العربية.

3- تزايد البطالة بين الخرجين من الجامعات.

4- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم، مثال خريجي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات (النجار، 1999، ص72).

5- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك عنها.

6- تغليب النظام على إعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.

7- ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات والمجالس.

8- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.

9- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.

10- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.

11- إجراء البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي.

12- خدمة المجتمع تكون لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.

13- نقص الموارد *(العلوي، 1998، ص 16- 17).*

إلا أنه مع كل ما ذكر من الأسباب التي أدت إلى تأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية يمكن القول أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة قابل للتحقيق إذا ما توافرت المقومات التالية:

1- الثقة من قبل القيادة الإدارية بفاعلية برنامج الجودة الشاملة، وكذلك الدعم من قبل الإدارات العليا بفعاليات البرنامج واحتياجاته.

2- الرغبة الحقيقية لدى الإدارة العليا في تحسين الأداء والتغيير لأن أي برنامج للجودة الشاملة يتضمن تغييراً جذرياً للقيم الإدارية والحضارة التنظيمية وأساليب العمل.

3- عدم هدر الوقت في دراسات وأبحاث وأعمال لجان قد تؤدي إلى قتل فكرة التطبيق قبل ولادتها أصلاً مما يجدر بنا الأخذ بزمام المبادرة والتطبيق المتدرج.

4- إيجاد فرق عمل على كافة مستويات التنظيم ترتبط مع بعضها ومع القيادة بنظام

معلوماتي تقني متطور.

5- البدء بقطاع الخدمات والإدارة قبل القطاع الأكاديمي لأن الخدمات الإدارية هي القاسم المشترك لعناصر الأداء الجامعي.

6- تخصيص موارد مالية وبشرية فعالة لإدارة البرنامج.

7- المتابعة المنتظمة من قبل الإدارة العليا للوقوف على ما يتم إنجازه من أهداف البرنامج، وتصحيح أي انحرافات، واتخاذ التدابير التي تضمن تثبيت ما يتحقق من تحسين وتطوير في مؤشرات الأداء *(Lindsay, 1994, Pp. 57- 70)*.

ولكن تبقى أمام الجامعات العربية التحديات التالية:-

أولاً: أن معظم الجامعات العربية الحكومية تستمد مواردها المالية من إعانة الدولة، وهذا ما يجعلها ملتزمة دائماً بالأنظمة والتعليمات المالية العامة، الأمر الذي يفقدها الكثير من المرونة وسرعة الحركة والتطوير المستمر والاستجابة لمتغيرات البيئة.

ثانياً: صعوبة الانفكاك من قيم إدارية وثقافات تنظيمية لم تعد تلائم توقعات المجتمع.

ثالثاً: صعوبة إرضاء جميع العملاء الذين تتعامل معهم الجامعة. ففي الوقت الذي تستطيع فيه الشركة أو المؤسسة الأهلية تحديد العميل الذي ستوجه إليه السلعة أو الخدمة بدقة، نجد الجامعة تتعامل مع عدد كبير من العملاء ولكل منهم احتياجاته وتوقعاته، فمن داخل الجامعة نجد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين والموظفين والإداريين، ومن خارجها كافة جهات التوظيف الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع الخاص وهيئات الاعتراف الأكاديمي، وجمعيات الخرجين والمتبرعين والمجتمع بأكمله. ولكل فئة من هذه الفئات متطلبات مختلفة وتوقعات متباينة تجعل مهمة القائمين على أمور الجامعة بالغة التعقيد، ولكنها ليست مستحيلة خاصة إذا ما أريد الوصول إلى مزيج من الأداء الأكاديمي والإداري يرضي جميع هؤلاء الفئات من العملاء في وقت واحد *(Lindsay, 1994, P. 18)*.

إن التعليم العالي، مثله مثل أي نسق تعليم نظامي، ليس إلا انعكاساً للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالمستغرب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات

التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني، 1998)، حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها *(مدكور، 2000)*.

ويشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب إلى أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغير *(الخطيب، 1997)*.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية *(Costin, 1994)*.

فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها في جانبه

الاصطلاحي والنظري فحسب؛ بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة للبيئة الأكاديمية في الجامعات العربية *(Mohrman, 1989)*.

وعموماً، ففي مجال التعليم العالي يعتبر الأخذ بهذا المفهوم لا يزال حديثاً، فحتى عام 1993م لم يزد عدد المؤسسات التعليمية الآخذة به على 220 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن هذا العدد آخذ بالزيادة الآن *(Lewis, 1994, Pp17-19)*.

أما في العالم العربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تأخذ بمبادئ الجودة الشاملة، إن لم تأخذ البعض منها العزة بالنفس فتدعي أنها تطبق هذه المبادئ بكاملها. ويمكن القول، مع شيء من التحفظ، بأن برامج الجودة الشاملة لم تأخذ طريقها بعد إلى مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية لعدة أسباب، منها *(العلوي، 1998، ص16 – 17؛ Sutcliffe and Pollock, 1992)*:

1- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها.
2- تغليب النظام على إعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
3- ترسيخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور مجموعات العمل والمجالس.
4- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
5- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
6- عدم الرغبة في التغيير، بل الخوف من التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات.
7- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
8- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي.
9- خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لا لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.
10- نقص الموارد، فبرامج الجودة الشاملة لا تتحقق نتائجها بمجرد التمني أو بالتخطيط على الورق.

تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات العربية: رؤى مستقبلية

يؤكد علماء التخطيط وخبراء التربية أن رسالة الجامعة مرتبطة بمرتكزات ثلاثة وهي:

- إعداد القوى البشرية، وهو ما أصبح يسمى لاحقاً رأس المال البشري.
- البحث العلمي.
- التنشيط الثقافي والفكر العام.

ويرتبط بهذه المرتكزات شجرة مختلفة من الأدوار والقرارات الاستراتيجية وعدد من الظروف المتشابكة المتكاملة *(مرسي، 2002، ص22)*.

تجديد التعليم الجامعي: كمدخل لتطبيق الجودة: الإطار الفلسفي والممارساتي:

أ-التجديد في الإطار الفلسفي الذي تقوم عليه الجامعة:

ويمكن حصر أهم التجديدات في هذا المجال في ثلاثة نقاط أساسية *(بدران، 2000، ص70 - 80)*:

1. إن الجامعة أو التعليم الجامعي لم يعد قاصراً على الصفوة بل بات مفتوحا لعدد كبير من الأفراد.
2. إن الجامعة أو مؤسسات التعليم العالي لم تعد مؤسسات حكومية فقط.
3. لم تعد الجامعة قاصرة في أهدافها على إعداد الخريجين وإجراء البحوث الأكاديمية وإنما تجاوزت ذلك إلى الاهتمام بالتعليم المستمر وتقديم خدماتها للمجتمع.

ب-التجديد في أهداف التعليم العالي:

- فيما يتعلق بالتعليم: تعليم الطالب كيفية التعليم الذاتي والتقويم الذاتي، اكساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع، اكساب الطالب القدرة على التحكم في التغيير، اكساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية المجتمع، اكساب الطالب الرغبة في الاستمرار في التعليم، اكساب الطالب القدرة على تحديد ما يريد أن يكون عليه والقدرة على تنمية شخصيته.

- فيما يتعلق بخدمة المجتمع والتعليم المستمر: تدريب العاملين عن الجديد في مجال عملهم، معاونة مؤسسات المجتمع المختلفة في ظل ما يواجه من مشكلات من خلال الدراسات والبحوث، الانفتاح على الثقافات الإنسانية لدى الشعوب الأخرى، الإسهام في حل المشكلات العالمية، تزويد الباحث والدارس بالمعارف والخبرات التي تمكنه من معرفة أصول ثقافته وتراثه الوطني.

فيما يتعلق بالبحث العلمي: المساهمة في مجال العلم والتكنولوجيا والإضافة إليها، الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي، إجراء البحوث البينية التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة من خلال أكثر من تخصص، التعاون العلمي مع الجامعات العربية والأجنبية.

ج-التجديد في أنماط التعليم وبنيته: مثل:

- الجامعات المفتوحة Open University : يمكن هذا النوع من التعليم الطالب من الحصول على الشهادات الجامعية للطلاب البالغين غير المفرغين، وفرص الالتحاق بها متاحة للجميع، دون التقييد بشروط السن أو المؤهلات العلمية.
- جامعات الهواء University of Air: الجامعات التربوية الإذاعية، الجامعات الإذاعية التلفزيونية وغيرها.
- الجامعات بدون جدران University Without Wall: وهي مؤسسة مستقلة لها كيانها القانوني المستقل تقوم بتنظيم دراسات جامعية تلقى عبر البريد الإلكتروني في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون أن يكون لهذه المؤسسة مبان أو منشآت تمارس فيها العملية التعليمية.
- التوسع في مؤسسات التعليم العالي التعاونيCooperative Higher Education .
- التوسع في مؤسسات التعليم العالي قصير المدى Short cycle higher Education.

د-التجديد في العملية التعليمية الجامعية:

التحول من نظام العام الأكاديمي الكامل إلى نظام الفصول الدراسية، الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعليم، تطوير المناهج والمقررات الدراسية، الاهتمام بالتقويم

المستمر بكل جوانبه التعليمية (الطالب، الأهداف، المحتوى التعليمي)، توجيه المزيد من الاهتمام بالخدمات الطلابية.

هـ-التجديد في تنمية أعضاء هيئة التدريس:

الاهتمام بالإعداد التربوي لأعضاء هيئة التدريس عن طريق تنظيم دورات تدريبية في مجال التقويم وتعديل اللوائح المنظمة للعمل. الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للأستاذ الجامعي وذلك من خلال تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المنتديات والملتقيات العالمي. الاستفادة من النظريات والمفاهيم المتعلقة بنظرية الأداء الإنساني وتكنولوجيا الأداء وهندسة التغيير، وإعادة الهيكلة ونظم إدارة الجودة الشاملة TQM .

وهنا لا بد من إحداث بعض التغيرات في أداء الهيئة التدريسية وكذا أفراد الهيئة الإدارية كي تتم تنفيذ برنامج TQMويتحقق ذلك من الآتي *(سعيدي وقوي، 2005، ص302):*

1- تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين على كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة.

2- لا بد أن تكون أهداف الجامعة واضحة كي يعرف كل فرد ماذا يستفيد من هذه المنظومة.

3- لا بد من الأخذ في الاعتبار نوعية الأفراد الذين ينتمون للجامعة عند قياس نجاح أو فشل هذه المؤسسة.

4- كل فرد في الجامعة لا بد من أن يشعر بالانتماء لها ويتحمل المسؤولية تجاهها ويحقق أهدافها.

5- لا بد من عمل تقييم دائم للأداء لجميع أفراد الجامعة.

6- لا بد أن تقوم الجامعة بتدريب العاملين بها كيفية تحقيق أهداف الجامعة وإزالة المعوقات التي تواجهها وتعميق الأداء

الحاجة إلى جودة التعليم الجامعي في الوطن العربي: الأولويات:

يمكن القول بأن هناك فجوة بين الإنتاج الوطني والتعليم الجامعي في الوطن العربي، ومن الشواهد الاجتماعية المعاصرة اليوم ما يلي:

1- العجز التعليمي Educational Deficit: والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تلقى الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة فيتحول الطلب إلى العمالة الوافدة.

2- معدلات البطالة المرتفعة High Rate of Unemployment: فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.

3- اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم Production– Educational Gap: حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي، أو العكس فلا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.

4- ارتفاع تكلفة التعليم Rising Educational Cost: في جميع مراحل التعليم فالظاهر أن التعليم مجاني والحقيقة أنه ذو تكاليف متزايدة.

5- انخفاض العائد على الاستثمار التعليمي: بسبب ارتفاع تكاليف التعليم مع انخفاض الأجور المتوقعة بمعنى أن التدفقات النقدية الخارجة لتغطية نفقات التعليم أكبر من القيمة المتوقعة الإجمالية للتدفقات النقدية الداخلة بعد التعليم.

6-التعليم يركز على المعارف والمعلومات وينسى ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والمواد والهياكل التنظيمية والمناهج والمنظمون.

7- يعاني المديرون من أداء المرؤوسين والعمالة الجديدة - كما يعاني الخريجون والعمالة الجديدة من الرؤساء - ويعاني كل من المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.

8- عدم مشاركة المنتجون والفنيون والمهنيون في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات.

9- الخلل في الأدوار التنظيمية بتحول الوظائف التعليمية من المدارس إلى المنازل ونقل بعض مهام المنازل لتتم بوحدات الإنتاج والمدارس.

10- نقص وقت الإنتاج بسبب الخلل في نظم إدارة التعليم لانشغال الآباء والأمهات بقضاء ساعات طويلة في الذهاب والإياب والتدارس والدروس الخصوصية.

11-أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية. أي أن التعليم أصبح وجاهة اجتماعية في بعض التخصصات. والدروس الخصوصية أصبحت الوسيلة للتعليم مما أوجد الدافع لدى البعض لإنشاء جامعات خاصة في السنوات الأخيرة *(النجار، 2000، ص45،46).*

الفصل الخامس

إدارة الجودة

في المكتبات ومراكز المعلومات



الفصل الخامس

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد:

كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل المحتوى الرئيسي لها، على الرغم من أن الصورة قد تغيرت هذه الأيام حيث أصبحت مواد غير الكتب كالمواد السمعية والبصرية والتكنولوجية وغيرها تشكل جزءاً أساسياً من مقتنيات المكتبات في العصر الحاضر.

وتعرف المكتبة على أنها: عبارة عن مؤسسة علمية ثقافية تربوية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (المطبوعة وغير المطبوعة)، وبالطرق المختلفة (الشراء، الإهداء، التبادل، الإبداع)، وتنظيم هذه المصادر: (فهرستها وتصنيفها وترتيبها)، وتقديمها لمجتمع المستفيدين من المكتبة: (القراء، الرواد، الباحثين) بأيسر وأسهل الطرق، من خلال عدد من الخدمات المكتبية (الإعارة والإرشاد، والتصوير الخ) وذلك عن طريق عدد من العاملين (المكتبيين) المتخصصين والمدربين في مجال المكتبات والمعلومات *(عليان، 2002، ص351)*.

وتتوفر حالياً للقراء وللدارسين وللباحثين أنواع مختلفة من المكتبات يمكن حصرها بشكل عام في الأنواع الرئيسية التالية:

- المكتبات العامة: وتسعى إلى توفير مواد المعرفة والثقافة العامة لأفراد المجتمع كافة الذي تخدمه، وتشمل مكتبات الأطفال والمكتبات المتنقلة.
- المكتبات المتخصصة: وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها للمتخصصين الذي يعملون في هذه المؤسسات.

- المكتبات الأكاديمية: وتشمل مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد الأكاديمية وطابعها العام التعليم والبحث العلمي في الدرجة الأولى.
- المكتبات الوطنية أو القومية: وتهدف إلى جمع التراث الفكري الوطني للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة.
- المكتبات المدرسية: وتوجد في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية وتهدف إلى خدمة مجتمع المدرسة المكون من الطلبة والمدرسين وتوفير ما يحتاجونه من مصادر للتعلم والبحث.
- المكتبات الخاصة: أو مكتبات الأفراد أو مكتبات الأسر والعائلات.

ويرجع السبب وراء اختلاف أنواع المكتبات إلى عوامل متعددة، لعل أهمها: اختلاف الأهداف والغايات من مكتبة لأخرى، اختلاف طبيعة وحجم المقتنيات والمصادر المتوافرة في كل نوع، اختلاف طبيعة وخصائص الرواد والمستفيدين وحاجاتهم، الاختلاف في طبيعة التنظيم والخدمات المكتبية المقدمة، وأخيراً، الاختلاف في طبيعة المؤسسة الأم المشرفة والممولة للمكتبة.

وتعتمد المكتبات في تحقيق أهدافها ووظائفها وتقديم خدماتها على مجموعة من الأقسام تعتمد في حجمها وعددها على طبيعة المكتبة، ومن أبرز هذه الأقسام: قسم التزويد، قسم الفهرسة، والتصنيف، قسم المراجع، قسم الدوريات، قسم الإعارة وغيرها من الأقسام.

أولا: المكتبات العامة Public Libraries:

تعرف المكتبة العامة بأنها (المكتبة التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب بدون تمييز بسبب اللون أو الدين أو الجنس أو غير ذلك ولجميع الأعمال: الأطفال والشباب والكبار والشيوخ، رجالاً ونساء، وهي تقدم خدماتها لجميع المستويات الثقافية، وبالتالي فهي تحصل على المطبوعات والمواد المكتبية في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية وغيرها. ويشترط في المكتبة العامة ما يلي:-

-أن تكون (عامة) لجميع المواطنين بغض النظر عن أية عوامل أو فروق أو اعتبارات.

-أن تقدم خدماتها (لعامة) الناس مجاناً وأن تكون رفوفها مفتوحة لهم.

-أن تأتيها الميزانية والتمويل من الأموال العامة أي من الحكومة *(عليان، 2002، ص353)*.

ثانيا: المكتبات المتخصصة Special Libraries:

تعتبر المكتبات المتخصصة حديثة نسبياً، وقد ظهرت منذ القرن التاسع عشر كنتيجة للاتجاه نحو التخصص في الموضوعات والعلوم المختلفة، ولظهور المؤسسات والجمعيات والمنظمات المتخصصة، وقد بذلت محاولات عديدة لتعريفها، وبشكل عام يمكن تعريفها بأنها المكتبة التي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتعمقة والمتخصصة لأشخاص معينين متخصصين يعملون في مؤسسة متخصصة.

تشمل المكتبات المتخصصة ما يلي:-

- مكتبات مراكز البحوث العلمية والزراعية والتربوية والصناعية الخ.
- مكتبات المؤسسات التجارية والصناعية والشركات المختلفة.
- مكتبات الجمعيات والهيئات والمنظمات والاتحادات والنقابات المتخصصة.
- مكتبات الوزارات والدوائر الحكومية المتخصصة.

وتمتاز المكتبة المتخصصة عن غيرها من المكتبات بما يلي *(عليان، 2002، ص360)*:

1- من حيث المجموعات والمقتنيات، غالباً ما تكون محصورة في موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة وبمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية.

2- من حيث المستفيدين، فهم من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين، وهم غالباً على درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود في الغالب.

3- من حيث المواد المكتبية، غالباً لا تركز المكتبات المتخصصة على الكتب كمادة رئيسية للمعلومات، بل تهتم بمصادر أخرى للمعلومات أكثر حداثة في معلوماتها وأكثر عمقاً

وتخصصاً، كالدوريات والبحوث والتقارير والنشرات وقواعد نظم وشبكات المعلومات وغيرها.

4- من حيث الإجراءات الفنية والخدمات، عادة ما تكون أكثر عمقاً ودقة وتخصصاً كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات، وتحاول إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

5- من حيث التبعية فهي دائماً تتبع مؤسسة أو منظمة أو جمعية ... الخ متخصصة، وحجمها صغير مقارنة مع غيرها من المكتبات.

ثالثا: المكتبة الوطنية National Library:

اختلفت وجهات النظر حول تعريف المكتبة الوطنية حتى فترة قريبة من الزمن. وقد عرفت بأنها المكتبة بغض النظر عن تسميتها: "المكتبة الوطنية، المكتبة القومية، المكتبة الإبداعية"، التي تقوم بجمع وحفظ وتنظيم التراث الفكري الوطني والإعلام عنه. ويتم الجمع عادة من خلال قانون الإبداع، وهو القانون الذي يلزم المؤلف أو الناشر أو المطبعة بإبداع نسخة أو أكثر من المطبوع أو المنشور في المكتبة الوطنية أو أي مكان آخر مجاناً وضمن شروط معينة، ليأخذ المطبوع بعد ذلك رقماً للإيداع.

وللمكتبة الوطنية دور بارز وقيادي، حيث تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي والمعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي ولهذا فقد تنبهت دول كثيرة في العالم (أكثر من 135 دولة) متقدمة ونامية إلى أهمية ودور المكتبة الوطنية واعتبرت إنشائها واجباً وطنياً، كما حرصت الدول التي لا تسمح إمكاناتها الاقتصادية والبشرية بإقامة المكتبة الوطنية على إناطة مهامها ومسؤولياتها إلى إحدى المكتبات الكبرى في الدولة، ولهذا ظهرت مكتبات وطنية ذات صفة مزدوجة في بعض الدول.

رابعا: المكتبات الجامعية - الأكاديمية Academic Libraries:

تعتبر المكتبات الأكاديمية والتي تشمل مكتبات الجامعات والكليات والمعاهد من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً. فمنذ ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق

مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم والتدريس والبحث العلمي. وتعرّف المكتبة الجامعية بأنها: تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع الجامعة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة، وكذلك المجتمع المحلي. ويمكن أن تكون هناك مكتبة مركزية واحدة في الجامعة، كما يمكن أن تكون هناك مكتبة مركزية وعددا من المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات المرتبطة إدارياً ومالياً بالمكتبة المركزية للجامعة، ويمكن أن تكون هناك شبكة للمكتبات في بعض الجامعات العريقة والضخمة، فقد طورت مكتبة جامعة أوهايو أشهر وأضخم شبكة للمكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية (OCLC).

وللمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية مستمدة من وظائف الجامعة، وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. فلكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل، كما أن لها برامجها في مجال البحث العلمي والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في خدمة البيئة المحيطة بمختلف جوانبها وأبعادها. ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاثة بفعالية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر وخدمات مكتبية *(عليان، 2002، ص365)*.

وبالنسبة لمجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية فهو يختلف عن مجتمع المكتبات الأخرى من حيث كونه أكاديمياً في الدرجة الأولى وتجانساً إلى حد ما وبمستوى عال من الثقافة والعلم، ويتألف هذا المجتمع من:

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم.
- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من محاضرين وأساتذة.
- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين في الجامعة.
- الباحثين وطلبة الدراسات العليا سواء من داخل الجامعة أو خارجها.
- بعض أفراد المجتمع المحلي.

أهداف ووظائف المكتبة الجامعية:

تقوم المكتبات بدور فعال في تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين، ويمكن إجمال أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

1- تقديم المساعدة للطلاب والأساتذة والباحثين للقيام بالأبحاث العلمية.

2- خدمة المناهج التعليمة.

3- تبادل المعلومات والخدمات المكتبية مع جميع مكتبات البحث في العالم.

4- نشر البحوث العلمية.

5- مركز لنقل التراث العالمي من لغة إلى أخرى.

6- تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين على أعمال المكتبات.

7- مركز لتطوير علم المكتبات من خلال إصدار المجلات والنشرات *(حمادة، 1981، ص56)*.

وبناءً على ما سبق من أهداف لوجود المكتبة الجامعية فإنه من المتوقع منها أن تقوم بالواجبات التالية:

1- تزويد المكتبة بمختلف مصادر المعلومات التي تساهم في دعم الأبحاث والدراسات الجامعية.

2- إعداد أدوات استرجاع المعلومات من الفهارس والأدلة لإرشاد المستفيدين إلى أماكن وجودها.

3- تهيئة الجو المناسب للمطالعة الذاتية وإعداد البحوث.

4- تسهيل سبل الوصول إلى مصادر المعلومات.

5- تدريب المستفيدين على استخدام أدوات المكتبة الإرشادية.

5- تطوير علاقات التعاون مع مؤسسات المعلومات ومكتبات الجامعة.

7- وضع التعليمات لاستخدام مواد المكتبة.

8- إدارة وتنسيق العمل في المكتبة *(Duane, 1979. P. 87؛ عليان 1994، ص308)*.

وانطلاقاً من هذه الوظائف والواجبات والأهداف فإنه لا بد إذن من التأكيد على الدور المهم الذي تقدمه إدارة المكتبة، حيث تعتبر بمثابة الشريان الرئيسي لنقل وتبادل البيانات والمعلومات، سواء كان هذا التبادل بين إدارات المكتبة الواحدة أم بين المكتبة وغيرها من المكتبات. كما يقع على عاتقها عبء إقامة شبكة فعالة من الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال الوسائل الكتابية والشفهية الآلية *(عباس، 1991، ص239)*.

تساهم الإدارة المكتبية في رفع معنويات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وإلى غياب التقليل من أعباء العمل، وإلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وإلى تغييرات أقل في التنظيم، كما تساهم إلى استخدام فعال وإيجابي لكل من:

- المصادر المادية المتوفرة.
- الموارد المالية المخصصة.
- القوى البشرية الموجودة *(عليان والنجداوي، 1999، ص289)*.

ويمكن إجمال الواجبات التي تقوم بها إدارة المكتبات في النقاط التالية:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة والرئيسية للمكتبة.
2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها ومسؤولياتها.
4- الإشراف على حسن سير العمل بين الموظفين وفي جميع الأقسام أيضاً.
5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها له.
6- صيانة الأثاث والمبنى والأجهزة ومراقبة النظام والنظافة.
7- التواصل المستمر مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين.
8- إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل.

9- إعداد وتوزيع الميزانية للمكتبة والإشراف عليها ومراقبتها.

10- إعداد التقارير وتراس اللجان المختلفة ورفعها إلى الجهات المسؤولة *(عليان والنجداوي، 1999، ص292)*.

معايير الاعتماد بالمكتبات الجامعية:

تكاد تتفق الهيئات المتخصصة في الاعتماد على مجموعة من الأساسيات الآتية لتقييم أداء المكتبات:

- أهمية المكتبات كأحد الموارد الأكاديمية.
- أهمية المهمة والأهداف في تلبية حاجات المستفيدين.
- علاقة الأهداف والبرامج التعليمية والبحثية بموارد المكتبة وخدماتها.
- جودة المقتنيات، العاملين، التجهيزات المادية.
- توفير التسهيلات والتجهيزات التي تمكن مستخدمي المكتبة من الحصول على استخدام المعلومات غير المتاحة محلياً.
- نظام المراجع، تعليمات استخدام المكتبة، نظام الإعارة للمساعدة في تمكين مستخدمي المكتبة من تحديد واختيار واستخدام مصادر المعلومات.
- طبيعة ومدى التقنيات المختلفة والخدمات المقدمة.
- القدرات والإمكانيات التنظيمية والمالية لدعم احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- الآليات المستخدمة للاتصال بمن له علاقة بالمكتبة، وبشكل خاص المستخدمين لها والمستفيدين من خدماتها*(Sach, & Whildin, 1993, Pp. 5- 12)*.

ومن الفوائد التي تحققها معايير التقييم لاعتماد المكتبات الجامعية الموحدة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- تسهيل عملية التبادل الدولي ونقل المعلومات بين المكتبات.

2- توفير الوقت والقضاء على الاختلافات في أداء العمل.

3- الوصول بأداء العمل المكتبي إلى أداء عالٍ من الكفاءة والجودة.

4- تحقيق المزيد من التبسيط في الإجراءات وسهولة متابعة وتقييم أداء وخدمات العمل المكتبي.

5- توحيد العمليات الفنية وخاصة في الفهرسة والتصنيف *(زايد، 1998، ص99)*.

6- إرشاد المخططين عند إنشاء مكتبة جديدة أو تقديم خدمة مكتبية جديدة *(Peter, 1982, P. 182)*.

وفي سياق هذه الأساسيات يمكن القول بأن معايير اعتماد الجامعات يفترض أن تتسم بالخصائص الآتية:

1- إيجاد مواد تعليمية ذات جودة عالية، لخدمة احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين.

2- التوازن في المواد التي تغطي كافة فروع المعرفة، مع التركيز على تاريخ وثقافة الدولة.

3- توفير المعرفة الملائمة للإطلاع والقراءة والتسهيلات والمساعدات البحثية، إلى جانب غير ذلك من متطلبات الدراسة والتدريب والبحث.

4- مراعاة تعيين أمناء مكتبات على مستوى عال من التعليم والكفاءة والخبرة المهنية، إلى جانب العاملين الفنيين للعمل على تحقيق أهداف المكتبة بكفاءة واقتدار.

5- العمل على التعاون والتبادل الفعال مع مكتبات الجامعات الأخرى في الداخل والخارج.

6- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات.

7- العمل على استخدام الطرق الفعالة من أجل الحصول على الدعم المالي الكافي من السلطات الرسمية والجهات الأجنبية.

8- المحافظة على مستويات عالية الجودة في تقديم الخدمات البيليوغرافية والمرجعية والبحثية.

9- وجود آليات ومعايير معينة للتقييم الذاتي لكل الأنشطة والخدمات المستخدمة في المكتبات الجامعية.

10- العمل على إصدار ونشر إصدارات دورية أو غير دورية وبرامج الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبة *(Sabzwari, 1982, Pp. 2-3)*.

خامسا: المكتبات المدرسية School Libraries:

تعتبر المكتبة المدرسية أداة تربوية فعالة وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها. والمدرسة بالتالي لا تستطيع أن تؤدي رسالتها كاملة وأن تحقق أهدافها على الوجه الأكمل ما لم تتوفر لتلاميذها وهيئتها التدريسية خدمات مكتبية، وقد شبهت المكتبة المدرسية في الدول المتقدمة في هذا المجال بالقلب بالنسبة للمدرسة، كما شبهت بدماغ المدرسة أيضاً. ويمكن تعريفها بأنها: "المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي المكون من الطلبة والمدرسين".

وتتلخص أهداف المكتبة المدرسية فيما يلي *(عليان، 2002، ص368)*:

1- دعم المنهج الدراسي والبرامج التعليمية المختلفة من المدرسة من خلال توفير مصادر المعلومات التي تتطلبها وتحتاجها.

2- غرس عادة حب القراءة والمطالعة والبحث عند الطلبة.

3- تدريب الطلبة على كيفية استخدام المكتبة بفعالية (التربية المكتبية) للأغراض المختلفة.

4- توفير المواد المكتبية المختلفة شكلاً وموضوعاً، والمناسبة لمجتمع المدرسة.

5- تنظيم المواد المكتبية المختلفة وإعدادها للاستخدام.

6- العمل على تحقيق القاعدة التربوية (التعلم بالعمل).

7- تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم وتعاملهم مع المكتبة ومصادرها.

ويجب أن توفر المكتبة المدرسية لمجتمعها المجموعات التالية من المصادر:

- مجموعة جيدة من الكتب التي تخدم المنهج المدرسي وتعززه وتدعمه.
- مجموعة من المراجع المناسبة للطلبة والمدرسين.

- عدداً من الصحف والدوريات المدرسية المناسبة.
- كتباً في الثقافة العامة والتربية الوطنية وأوجه النشاط المدرسي المختلفة.
- مجموعة من القصص الموجهة والمناسبة والمتنوعة.
- مجموعة جيدة من المواد السمعية والبصرية.
- مجموعة جيدة من المصادر المناسبة للمدرسين من حيث مستوياتهم وحاجاتهم.
- الاشتراك في شبكة معلومات كالإنترنت، وفي بعض محركات البحث، وقواعد البيانات العالمية.

ويجب مراعاة عدد من الاعتبارات عند الاختيار والشراء للمكتبة المدرسية منها: الاعتبارات التربوية والسيكولوجية للتلاميذ، والاعتبارات اللغوية، والاعتبارات الفنية للمادة المكتبية، بالإضافة إلى الاعتبارات المادية والشكلية، ويفضل أن يشارك في عملية الاختيار لجنة من المدرسين والتلاميذ وأمين المكتبة. ويتوقع من أمين المكتبة المدرسية أن يكون مدرساً ناجحاً ومؤهلاً مكتبياً وتربوياً ولديه الخبرة والرغبة في العمل مع المكتبات المدرسية متفرغاً لعمله، واسع الاطلاع والثقافة، ويمتاز بالنشاط والشخصية المقبولة *(عليان، 2002، ص370)*.

أهمية إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وأهدافها:

تعد المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوره، ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتيها الداخلية والخارجية، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك، فإن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها سواء أكانت مكتبات مدرسية، أو عامة، أو متخصصة، أو أكاديمية هي وظيفة مهمة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1- تنفيذ السياسية / السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنياً بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate) إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.

5- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات وبيئتها الخارجية (البيئة الاجتماعية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها)، وإزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها، وبين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة وبين ما يمكن تقديمه في ضوء الإمكانيات المتاحة.

7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع المحيط، نظاماً قادراً على التغير والنمو المتواصلين على مستوى الأفراد والجماعات، وعلى المستويين الجزئي والكلي. ويتضمن هذا التغيير والتطوير تغيراً وتطويراً في الطرق والوسائل التي تدعم عمليات المكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل سياسات العمل وإجراءاته، والهياكل التنظيمية، ونظم التحفيز، والتسهيلات والأجهزة والمعدات والمستلزمات المطلوبة لتنفيذ العمل كافة.

8- تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency) والفاعلية الإدارية (Effectiveness) بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد وتعني الكفاية الإنتاجية هنا نسبة الموارد المتوافرة التي تساهم في العملية الإنتاجية في المكتبة أو مراكز المعلومات، وبمعنى آخر، نسبة الموارد المستغلة للوصول إلى أكبر إنتاج وبأقل التكاليف الممكنة.

مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرّف إدارة المكتبة ومركز المعلومات على أنها: "عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين".

وتعد الإدارة بهذا المفهوم الشامل أداة لتطوير المكتبات ومراكز المعلومات ووسيلة لتقدمها ورقيها ورفاهيتها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لديها، بغرض تحقيق أهدافها المرسومة *(الهمشري، 2001، ص25)*.

سمات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

إن لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات في وقتنا الحاضر سمات متعددة منها:

أولاً: أنها تختلف باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات، والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها. فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات العامة أو المكتبات الجامعية مثلاً.

ثانياً: أنها تعمل في إطار اجتماعي نشط، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاته ورغباته وسلوكه، كما لا يمكنها العيش أو العمل بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من الأفراد العاملين، أو المجتمع الخارجي بتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها.

ثالثاً: أنها تعمل لتحقيق أهداف محددة.

رابعاً: أنها إنسانية الطابع، بمعنى أنها تسعى إلى الموازنة بين تحقيق أهداف المكتبة أو مركز

المعلومات وبين أهداف العاملين فيها. كما أنها تسعى إلى تنمية هؤلاء العاملين مهنياً، وإلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم.

خامساً: أنها تعمل ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، إذ يجب أن تتكيف الإدارة مع متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

سادساً: أنها دائمة التطور في نمطها وعناصرها وفلسفتها ونظرتها إلى الأمور، إذ ليس هناك مكان لإدارة تقليدية جامدة في عالم يسوده التطور والتغير السريعان.

مستويات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك ثلاثة مستويات إدارية في المكتبات ومراكز المعلومات هي:

1) الإدارة العليا High Level Management:

تمثل الإدارة العليا الإدارة الموجودة في قمة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه الإدارة المدير ومساعديه ومستشاريه، إن وجدوا.

2) الإدارة الوسطى Middle Level Management:

تمثل الإدارة الوسطى الإدارة الموجودة في منتصف الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل هذه مدراء الدوائر والأقسام.

3) الإدارة الدنيا Low Level Management:

تمثل الإدارة الدنيا الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه مدراء الشعب والوحدات المكونة للأقسام مثل رئيس شعبة الإهداء ورئيس شعبة التبادل، وغيرهم *(الهمشري، 2001، ص28)*.

ولا بد من التنويه هنا، إلى أن المستويات الإدارية الثلاثة المذكورة آنفاً عادة ما تكون محددة وواضحة في المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة كالمكتبات الجامعية مثلاً، إلا أنها قد تتداخل أو تندمج في مستويين إداريين فقط (مدير ورؤساء أقسام) وبخاصة في المكتبات

العامة مراكز المعلومات متوسطة الحجم كالمكتبات العامة على سبيل المثال، وقد تختفي جميعها وتشكل مستوى إدارياً واحداً كما هو الحال في المكتبات المدرسية في غالبية الأحيان.

المهارات الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في عالم اليوم، هي:

أولاً. مهارات فنية: تتعلق المهارات الفنية بتملك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التزويد والفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص واسترجاع المعلومات والحاسوب وتطبيقاته، وغيرها من المهارات الفنية حتى يستطيع توجيه مرؤوسيه فيها، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

ثانياً. مهارات فكرية أو عقلية: تتعلق المهارات الفكرية أو العقلية بتملك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التفكير الناقد البناء، والتحليل المنطقي ومعرفة علاقة الجزئيات بالكليات ودورها فيها، ومهارات التفكير الابتكاري والإبداعي. إذ تعد مهارة الابتكار والإبداع من المؤشرات المهمة للاستدلال على مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري. فالمدير المبتكر أو المبدع هو ذلك الذي لديه ملكة سرعة الإحساس بالمشكلات، وهو الذي تتوافر لديه الأفكار الجديدة للتطوير أو لحل المشكلات وهو الشخص المرن لأن المرونة تعطي صاحبها إمكانية رؤية الأشياء في منظار جديد ومن زوايا مختلفة فنجده يربط بين الأمور ويوفق بينها سعياً للخروج بنتائج جديدة، وهو الذي تجمع أفكاره بين الأصالة والحداثة معاً وصولاً لحل مشكلة موجودة أو إيجاد خدمة أو منتج جديد، وهو الشخص الذي يعمل على الارتقاء بالمناخ الإبداعي في المكتبة أو مركز المعلومات، ويضع معايير وأنظمة خاصة لتقييم الابتكار أو الإبداع والأفكار الإبداعية.

ثالثاً. مهارات إدارية: هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لا بد من توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري هي:

1- مهارات إدارة الأفراد Personnel Management.

2- مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات Decision Making.

3- مهارات الاتصال Communication.

4- مهارات إحداث التغيير وإدارته Change Management Skills.

5- مهارات بناء الفريق Team Building Skills.

6- مهارات إدارة الوقت Time Management.

7- مهارات إدارة الأزمات Crisis Management.

8- مهارات متصلة بالمعلوماتInformation Skills .

9- مهارات التفاوض Negotiation Skills.

خصائص عمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري الفعال:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مدير المكتبة الفعال والعصري، هي *(الهمشري، 2001، ص47 - 50)*:

أولاً. الاهتمام بالعاملين والإنتاجية: المدير الفعال هو الذي يرسخ القاعدة التي تنص على أن يكون العمل خاضعاً لمعايير وتوقعات أدائية محددة تطلق العنان لقدرات العاملين وطاقاتهم ذلك أن العاملين إذا أحسوا أن النظرة إليهم لا تعدو النظرة إلى آلات تعمل فقط، نجدهم لا يشعرون بأي التزام حيال تحقيق أهداف المكتبة التي يعملون فيها ويزيد تذمرهم في العمل، ويقل رضاهم عنه.

ثانياً. تخصيص الوقت للعمل فقط: المدير الفعال هو الذي يصرف معظم وقته في تدبير أمور مكتبته أو مركز معلوماته، ويخصص هذا الوقت لخلق فرص التطوير والتنمية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتدريب مرؤوسيه، وتحسين علاقاته بالآخرين، ولا يخصص هذا الوقت خدمة لأغراضه الشخصية.

ثالثاً. استخدام الأسلوب العام في التعامل مع المرؤوسين: المدير الفعال هو الذي يقوم بإجراء مناقشات مع مرؤوسيه حول المجال الكلي أو العام للعمل والغرض الأساسي من وراء الواجبات والمهام المطلوبة بحيث يتيح لهم حرية الحركة في أداء هذه الواجبات والمهام.

رابعاً. **بناء روح العمل الجماعي وتنميته:** المدير الفعال هو الذي يعمل بانتظام مع مرؤوسيه بطريقة تسمح لهم بالتحدث فيما بينهم والمشاركة في طرح الأفكار، وتكوين الاتجاهات، وحل المشكلات، وتحديد الأهداف المستقبلية، ويقتضي لتطوير روح العمل الجماعي، وتكوين الإحساس بالاعتزاز الجماعي أن يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد في تأدية الأعمال والمهام المنوطة بهم.

خامساً. **إبقاء المرؤوسين على معرفة مستمرة بسير العمل وتطوراته:** المدير الفعال هو من يتخذ الخطوات اللازمة لإبقاء مرؤوسيه على إطلاع مستمر بما يدور حولهم من أمور ومستجدات، وما يطرأ على المكتبة ويؤثر في عملها.

سادساً. **السماح للمرؤوسين بتبادل الآراء فيما بينهم وبين الإدارة:** المدير الفعال هو الذي يعترف بمحدودية إمكانياته، ويسعى بالتالي إلى الحصول على المعلومات والنصيحة من الآخرين.

سابعاً. **التخفيف من الضغط وقت الأزمات:** المدير الفعال هو الذي يواجه الأزمات بالتخفيف من الضغوط على مرؤوسيه، وحثهم على بذل أقصى جهد، مما يقلل من الوقوع في الأخطاء، ويخفف من حدة الأزمة وتلافي آثارها.

ثامناً. **تأثير المدير على رؤسائه في المؤسسة الأم:** المدير الفعال هو من تتوافر لديه القوة والمهارة اللازمتان له للتأثير في رؤسائه في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، بقدر ما تتوفر له القوة والمهارة اللازمتان له للتأثير على مرؤوسيه.

تاسعاً. **تقليل الفروقات بين المدير ومرؤوسيه وبين فئات العاملين أنفسهم:** المدير الفعال هو الذي يقلل الفروقات بين المستويين التنفيذي والإشرافي للعمل الإداري، ويعمل على تأكيد الانسياب الحر للمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية، بحيث يشعر الموظف بالحرية والارتياح عندما يعبر عن رأيه وعن ما يجول بخاطره، ويعمل على تأكيد المساواة بين مرؤوسيه.

عاشراً. **الاستعداد للقيام بالأعمال الصغيرة اليومية:** المدير الفعال هو الذي يوفق بين العمل الإداري والعمل الفني، بحيث يفترض منه معرفة جزئيات عمل كل

مرؤوس معرفة تامة تمكنه من تقديم يد العون له في حل المشكلات المعقدة التي يواجهها.

حادي عشر. قدرة المدير على التنبؤ باتجاهات التكنولوجيا وتأثيرها على الأفراد: المدير الفعال هو الذي يتعلم كيف يستوعب دينامية التكنولوجيا، وأن يتنبأ باتجاه التغيير فيها وسرعته، والاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا للمكتبة أو مركز المعلومات وهو أيضاً من يتنبأ بالآثار الاقتصادية لهذه التكنولوجيا على العمل وبتأثيرها على خدمات المعلومات والمستفيدين والعاملين.

ثاني عشر. المرونة في مواجهة التغيير في بيئة العمل: المدير الفعال هو من لديه القدرة على إحداث بعض التغيير لمواجهة الظروف المتجددة والمستجدة. وتشمل الظروف المتغيرة هذه التغير في حجم المكتبة أو مركز المعلومات، ودخول التكنولوجيا، والتغير في ميول ودوافع العاملين والمستفيدين، والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، وغيرها.

ثالث عشر. متابعة المدير للبحوث والتطورات في مجالي علم المكتبات والمعلومات والإدارة: المدير الفعال هو الذي يؤمن بالتعليم الذاتي المستمر، ويعمل على تطوير نفسه ومعلوماته في مجالات علوم المكتبات والمعلومات والإدارة، وعلوم أخرى ذات صلة كعلم النفس والاقتصاد والأخلاق والحاسوب وغيرها. وهو من يعمل جاداً على متابعة التطورات الحديثة من خلال حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات والمشاركات الفعالة فيها.

تعريف إدارة المكتبات Library Management:

1- هي عبارة عن: "إدارة ومراقبة الأفراد والطرق والآلات والأجهزة والأدوات المكتبية، للحصول على أفضل النتائج بأعلى كفاية، وبأقل جهد ونفقة، وفي أقصر وقت ممكن، وبحالة مقبولة تنظيمياً وإدارياً" *(عباس، 1991، ص234)*.

2- وكذلك تعرف إدارة المكتبات بأنها: "عملية تنظيم وإدارة للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات لغرض تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للمكتبة أو لمركز المعلومات" *(عليان ونجداوي، 1999، ص288)*.

3- كما تعرّف إدارة المكتبات على أنها: "العملية التي تتضمن الوظائف الأساسية في علم الإدارة، كالتخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة والاستثمار الجيد للموارد المتاحة والمصادر المادية والبشرية لبلوغ أهداف المكتبة بفعالية وكفاية".

مكونات إدارة المكتبات:

تتكون إدارة المكتبات بشكل عام من أربعة عناصر أساسية على النحو التالي:

1-التنظيم Organization.

2-الأيدي العاملة Man Power.

3-الميزانية والأموال Budget and Money.

4-الآلات والأجهزة Machines *(عليان والنجداوي، 1999، ص288)*.

أهمية إدارة المكتبات:

1. للإدارة المكتبية أهمية لا يستهان بها في كافة المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تعتبر بمثابة الشرايين الرئيسية لنقل وتبادل البيانات والمعلومات سواءً أكانت بين إدارة المكتبة الواحدة أو بين المكتبة وغيرها من المكتبات، حيث تعتمد الإدارة بكافة مستوياتها على المعلومات التي توفرها الإدارة المكتبية في اتخاذ قراراتها.
2. كما أن الإدارة المكتبية هي التي يقع على عاتقها عبء إقامة شبكة فعالة من الاتصالات الداخلية والخارجية من خلال الوسائل الكتابية والشفهية والآلية *(الأفغاني، 2002، ص23)*.
3. وأيضاً تؤدي الإدارة المكتبية إلى استخدام فعال وإيجابي ومثمر:
   - للمصادر المادية المتوفرة.
   - للموارد المالية المخصصة.
   - للقوى البشرية الموجودة.
3. كما أنها تساهم في رفع معنويات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وإلى غياب أقل عن العمل وإلى إنتاجية أعلى وإنجازات أكبر وإلى تغييرات أقل في التنظيم.

4. وأيضاً فإن أكبر أهمية لإدارة المكتبات هي أنه بدون هـذه الإدارة ستعم الفوضى في المكتبات ومراكز المعلومات وتزداد المشكلات فيـها ويصعب عليـها تحقيق أهدافـها وخططها *(عليان والنجداوي، 1999، ص289)*.

الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها ومسؤولياتها.

4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين أيضاً.

5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها لهم.

6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبنى والأجهزة.

7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية للمكتبة وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترأس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسئولة *(الأفغاني، 2002)*.

وظائف إدارة المكتبات:

إن للإدارة المكتبية عدة وظائف مهمة جداً لإتمام العمل المكتبي وللوصول إلى الأهداف بفعالية وكفاية، ومن هذه الوظائف:

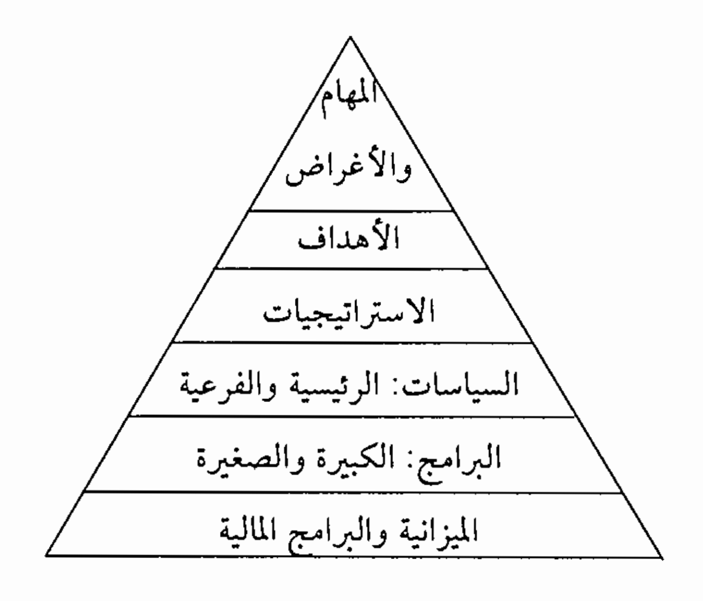
1-التخطيط Planning:

إن الهدف الأساسي من التخطيط هو: الإسهام في تحقيق أهداف وأغراض المكتبة، فالتخطيط يشمل إرساء أهداف للمكتبة ووضع الخطط التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف *(الأفغاني، 2002، ص24)*.

ويعرف شوقي حسين التخطيط بأنه: "الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن تنجزه المكتبة، وطريقة تحديد الأهداف" *(حسين، 1978، ص149)*.

والتخطيط هو أول وظائف إدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة. ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لذلك *(الهمشري، 2001)*.

وللتخطيط عناصر وخطوات محددة، نسوقها في المثلث الهرمي التالي والذي يوضح لنا كيفية التسلسل لهذه العناصر والخطوات التخطيطية:



2-التنظيم Organization:

وهو عبارة عن:"تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسمالية والأفقية لإتمام البناء الهيكلي للمكتبة" *(الأفغاني، 2002، ص25)*.

فالتنظيم هو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز المعلومات، يصف لنا الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معاً، ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام، ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى.

يتضمن التنظيم الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف.
- تجميع هذه الأنشطة في إدارات وأقسام.
- تكليف المدير بمجموعة محددة من الأنشطة.
- تفويض السلطة لتنفيذ الأنشطة.
- ربط المجموعات أو الوحدات مع بعضها أفقياً أو راسياً.

3-التوظيف Recruitment:

ويقصد بالتوظيف - كأحد وظائف الإدارة المكتبية - (استقطاب واختيار وتعيين العناصر الفاعلة وشغل الوظائف بالموظفين الذين تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز الأعمال المناطة بهم، واتخاذ الإجراءات والوسائل التي تدفعهم للتفاني في العمل، باعتبارهم جزءاً أساسياً وهاماً في منظومة كبيرة) *(الأفغاني، 2002، ص26)*.

وتتضمن عملية التوظيف تحديد متطلبات القوى العاملة لكل وظيفة مكتبية والمساهمة في اختيار المرشحين للوظائف وفقاً لمعايير واضحة ومحددة، والتقييم المستمر لأداء العاملين ومحاولة تطوير الأداء وتنمية المهارات والقدرات باستمرار، من خلال برامج تدريب فعالة ومناسبة *(عباس، 1991، ص237)*.

4-الإشراف والتوجيه Direction and Guiding:

إن التوجيه والإشراف مرحلة هامة جداً ووظيفة فعالة من وظائف الإدارة المكتبية حيث أنها تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمكتبة من خلال القيادة الرشيدة Leader ship وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشود، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية وتوفير بيئة العمل المناسبة Work Invironment التي تعاون في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية Crative Powers لما فيه صالح المكتبة، ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري Human Behavior ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة.

5-الرقابة Supervision:

هي الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانيات المادية والبشرية التي حددت لها سلفاً أم لا.

وتتلخص وظيفة الرقابة في الإدارة المكتبية في قياس كل من أداء العاملين، وإنتاج الآلات المكتبية، وتقييم النتائج، وبالتالي دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية والعمل على اكتشاف الأسباب ومعالجتها أولاً بأول، وذلك لضمان تحقيق الإنجازات المستهدفة في الخطط الموضوعة.

كما تشمل وظيفة الرقابة إجراء تحليل لتشغيل الآلات والأجهزة المستخدمة، ومراقبة الظروف المادية المناسبة للعمل المكتبي مثل: الإضاءة والألوان والمساحات والحرارة والرطوبة وغير ذلك *(الأفغاني، 2002، ص27)*.

المقومات الأساسية التي يفرضها دخول شبكة الإنترنت على إدارة المكتبة:

هنا سنتطرق إلى المقومات والتدابير اللازمة التي يجب على إدارة المكتبة أن تتخذها حينما تتخذ القرار بدخول الإنترنت، ولقد تناولنا هذا الموضوع لاقتناعنا بأهميته حيث أنه يعتبر أول أثر للإنترنت على إدارة المكتبة من حيث أنه سيغير من سياسات وخطط وتجهيزات المكتبة لأنها ستتخذ سلسلة من الإجراءات اللازمة لهذه الشبكة، وهي كالتالي:

1- من البديهي حينما تقرر إدارة المكتبة الاشتراك في شبكة الإنترنت أن توفر أسباب وجودها من خطوط هاتف وأجهزة حاسبات ذات سعات عالية تتناسب مع الدور المطلوب منها، إلى جانب توافر عدد كبير من الطرفيات (المنافذ Terminals) للاستخدام من جانب المستفيدين من المكتبة.

2- ضرورة توافر عدد من أخصائيي المعلومات القادرين على التعامل مع الشبكة وإعداد إستراتيجيات البحث وإجراء البحوث وتدقيق نتائجها وإخراجها للمستفيدين الطالبين لها.

3- توفير ورصد ميزانيات مخصصة لتحديث الاشتراك في الشبكة والاشتراك في مصادر المعلومات المتاحة عن طريقها.

4- ضرورة إنشاء موقع للمكتبة على الشبكة على أن يتضمن صورة كاملة عن المكتبة ومجموعاتها ومميزاتها وطرق الاستفادة منها والتعاون والإتاحة من خلال الشبكة، على أن يتم التحديث والإضافة والحذف للموقع كلما كان ذلك في صالح المكتبة *(أبو زبن، 2005)*.

5- الدعوة المكتبية لشبكة الإنترنت بين كافة فئات المستفيدين ومحاولة كسر الحاجز النفسي بين المستفيد وتكنولوجيات العصر عن طريق تدريبه على استخدام الشبكة في الحصول على بغيته من مصادر المعلومات *(الجندي، 1998، ص113)*.

6- تصميم المكتبة، حيث أن أنشطة الإنترنت وخدماتها المختلفة تتطلب إعادة النظر في البناء التنظيمي والمادي للمكتبة.

7- أما المتطلب الأخير لشبكة الإنترنت فهو (المستفيدون النهائيون) "End Users" الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة.

الأهداف التي ترمي إليها إدارة المكتبات عند إدخالها لشبكة الإنترنت في المكتبة:

1- للارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.

2- ولكي يكون لهذه المكتبة بصمتها المميزة بين آلاف المكتبات.

3- وحتى تكون هذه الشبكة خير معين للمكتبة في إنجاز وإتمام الوظائف الإدارية المنوطة بها.

4- ولأن إدارة المكتبة دوماً تسعى لتقديم أفضل الخدمات المعلوماتية من الناحيتين الكمية والنوعية.

5- وحتى تستفيد من الأدوات والوسائل المتوفرة على الإنترنت في حل المشاكل الإدارية المختلفة التي تعترض طريقها. لأن شبكة الإنترنت تعتبر كنظام خبير حيث تقدم إمكانية الوصول إلى المتخصصين في مئات المجالات الموضوعية لتبادل المعلومات ووجهات النظر والآراء.

6- وكذلك لزيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات وخدماتها *(الأفغاني، 2002)*.

أثر الإنترنت على وظائف ومهام الموظف المكتبي:

لقد أضاف الإنترنت على الموظف المكتبي مهاماً إضافية غير المهام التقليدية التي كانت تسند إليه، ومن تلك الوظائف التي أصبحت ملازمة لأخصائي المكتبات في عصر الإنترنت ما يلي:

1- **استكشاف المعلومات**: ذلك أن معظم المعلومات المتاحة عبر الإنترنت في الوقت الحاضر غير منظمة وتحتاج إلى مهارة خاصة للوصول إليها واسترجاعها، لذا أصبح من واجب أخصائي المكتبات والمعلومات مساعدة المستفيدين للوصول إلى الكتب والمقالات والبرامج والأخبار، وغيرها مما هو متاح عبر الإنترنت بسهولة ويسر.

2- **التعليم والتثقيف**: فيجب أن يكون أخصائيو المكتبات والمعلومات معدين للقيام بوظيفة المعلمين لشرح تقنينات الإنترنت وإكساب المستفيدين مهارات استرجاع المعلومات واستخدام الشبكة بكفاءة، وذلك عن طريق إقامة دروس قصيرة وورش عمل وإعداد أدلة إرشادية.

3- **النشر**: فيمكن أن يقوم أخصائيو المكتبات والمعلومات بتصميم مواقع الإنترنت لنشر المعلومات التي تهم قطاعات المستفيدين من خدمات مكتباتهم، كما يمكنهم إضافة خدمات جديدة مثل: نشر القصص الفائزة وإجراء مسابقات في الرسم ونشرها ... الخ.

4- **دور الوسيط**: حيث يستطيع أخصائي المكتبات والمعلومات أن يقوم نيابة عن المستفيد ببعض العمليات المعقدة أو التي تحتاج إلى الوقت لشرحها مثل البحث المقدم أو تنزيل البرامج.

5- تقييم المعلومات: لأن شبكة الإنترنت مفتوحة لكل من يريد أن ينشر أية معلومات دون النظر إلى دقتها أو مصداقيتها، لذا فإنه من واجب أخصائي المكتبات مساعدة المستفيدين في تقييم المعلومات المنشورة في الإنترنت حسب المعايير المتبعة.

6- تنظيم المعلومات: حيث يقوم أخصائي المكتبات والمعلومات بفهرسة وتكشيف أوعية المعلومات المتوافرة عبر الإنترنت، كفهرسة أجزاء من الكتب الإلكترونية أو مقاطع المقالات ذات الارتباطات التشعبية.

7- تقديم المشورة: حيث يقدم أخصائي المكتبات والمعلومات المشورة للجهات المعنية بإعداد الخطط والسياسات حول العديد من القضايا ذات العلاقة بخدمات المعلومات والإنترنت *(المسند، 2000، ص32)*.

تعريف المكتبة الرقمية:

للمكتبة الرقمية العديد من التعريفات وسنقوم بذكر بعضها، ولكن لا بد من أن ننوه على معلومة هامة وهي أن (مكتبة الكونغرس) تعتبر بحق صاحبه هذا التعبير الا وهو (المكتبة الرقمية) قبل أي جهة أخرى في تخصص المكتبات والمعلومات.

ومن تعريفات المكتبة الرقمية ما يلي:

هي عبارة عن (مكتبة يجري إنشاؤها دون رفوف توضع عليها أوعية المعلومات، وإنما هي حاسبات مضيفة (خادمة)"Servers" تحتضن المليزرات بداخلها من دون مستفيدين يستخدمون المكتبة الأم، وإنما هي حاسبات Computers تحت أيدي المستفيدين في أي مكان على وجه الأرض إلى جانب حاسبات موجهة R outers، وهي بحق الذروة العليا التي بلغتها التطبيقات التجارية لتكنولوجيا المعلومات.

كما تعرف بأنها عبارة عن: (نظام فرعي في شبكة المعلومات العالمية، ويستطيع المستفيد من خلال الطرفيات المتوافرة في هذا النوع من المكتبات الدخول على مصادر المعلومات في أي مكان في العالم. وهذا يعني أن هذا المرفق المعلوماتي لا يحتفظ بالوثائق على غرار المكتبة التقليدية، ولكنه يتيح الحصول على الخدمات، ويتيح الوصول إلى النصوص الكاملة وليس مجرد البيانات الوصفية عنها).

وهنالك تعريف أكثر شمولية قدمه (جابين) وهو أن:

"المكتبة الإلكترونية تعكس مفهوم الإتاحة من بعيد لمحتويات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات، بحيث تجمع بين الأوعية على الموقع on - site collection والمواد الجارية والمستخدمة بكثرة سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وتستعين في ذلك بشبكة إلكترونية تزودنا بإمكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصادر العالمية الخارجية واستلام الوثائق منها" *(بدر، 2000، ص38)*.

بعض الآثار السلبية للإنترنت على المكتبات:

على الرغم من جميع الإيجابيات والفوائد التي أفرزتها لنا شبكة الإنترنت بدخولها على المكتبة وجميع إداراتها وأقسامها، إلا أنها أيضاً شأنها شأن أي شيء آخر لها بعض السلبيات، ومن ذلك ما يلي:

1. أنه من المؤكد أن ثمة شيئاً مفقوداً عندما يستخدم المستفيدون والموظفون في المكتبة طريقة الاتصال عبر وسائط إلكترونية، ومن أمثلة هذه الأشياء المفقودة: التلميحات غير اللفظية (كتعبيرات الوجه وحركات الجسد والإيماءات) والتي تساعد كلاً من المستفيدين والموظفين في المكتبة على فهم المعاني الأكثر عمقاً للكلمات.
2. كذلك فإن الخصوصية التي هي حق الأفراد في عدم إفشاء أو نشر معلومات عن أنفسهم، قد قلت مساحتها كثيراً بوجود الإنترنت، فثمة أمور تدخل في عداد الأمور الخاصة للمستفيد مثل: ماذا يقول في خطاب مرسل من خلال البريد الإلكتروني إلى الموظف؟ وما المعلومات التي يرديها ولماذا؟ وعلى أية حال فإن الإنترنت قد وضع (الخصوصية) تحت ضغوط هائلة وصعبة، فالآن من السهل أن يكشف أي أحد أي أمر خاص بالمستفيد أو الموظف.
3. كذلك فإن الموظفين قد أصبحوا أقل الفئات التي تتمتع بالخصوصية حيث إذا تقدم الموظف للعمل في المكتبات فإن ثمة خدمة (لفحص الخلفية - Background cheching service) والتي تتحقق من خلفية الموظف العلمية وتاريخه الوظيفي وقد تقوم هذه الخدمة أيضاً بالإطلاع على سجلاته الائتمانية والمخالفات المتعلقة بسيارته،

ودعاوي العمل ضده ... وغير ذلك مما يعرض خصوصية حياة الموظف للانتهاك.

4. أيضاً فإنه من إحدى سلبيات الإنترنت إمكانية قيام المستفيد أو الموظف بالتعبير عن غيظه بكتابة رسالة مباشرة عبر الحاسب، وتحوي هذه الرسالة ازدراء وأقوالاً فاحشة أو لغة غير مناسبة، وللأسف فإن القوانين التي تحمي الفرد عندما يتحدث في الهاتف أو يستمع إلى الراديو أو يشاهد التلفاز لا تستطيع أن تحميه من البذاءات التي قد يحملها البريد الإلكتروني له.
5. كما أن التدفق الحر للمعلومات في عصر العولمة والإنترنت قد أنهى كثيراً من أدوار الرقابة على المعلومات، حيث أصبح من الإمكان بكل سهولة تعديل مسار المعلومات أو حجبها أو التلاعب بها دون معرفة مصادر هذه العمليات.
6. أيضاً التضييق على الإبداع الإنساني للموظفين أو المستفيدين وحصاره هو من أحد سلبيات الإنترنت.
7. كما أن تطور وسائل الاتصالات وسرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات عن طريق الإنترنت وبشكل لا يحتاج إلى جهد عقلي أو إبداع سيساهم كثيراً كما يعتقد البعض إلى تسطيح وتهميش دور الجهد العقلي للموظف في خدمة المستفيد، وبالتالي تسطيح وتهميش قدراته الإبداعية الخلاقة في التحليل والتفكير، وهذا أمر يستدعي التوقف عنده والتفكير فيه!! *(اللبان، 2000، ص185 - 190؛ الأفغاني، 2002، ص40 - 41).*

نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعتبر نظم أو أنظمة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تعاظمت أهمية هذا المفهوم خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية للعديد من الأسباب التي قد يقف على رأسها ظهور الحاسوب وتطوره. وتشمل هذه الأسباب أيضاً تضخم حجم المنظمات وتعقد نشاطاتها وتعددها، وتضخم حجم البيانات (أو المعلومات) التي تتعامل معها، وتطور وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، والحاجة الملحة إلى المعلومات الدقيقة والسريعة من قبل إدارات المنظمات وفئات المستفيدين على اختلافهم، وضعف

الأنظمة اليدوية التقليدية في إمداد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجون بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

ولم تقتصر أهمية نظم المعلومات على حقل معين من حقول المعرفة البشرية دون آخر، لذلك نرى اليوم العديد من نظم المعلومات المتخصصة مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاقتصادية ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الزراعية ونظم المعلومات الطبية ونظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها ونستطيع القول إن العالم الذي نعيش فيه تحكمه مجموعة من النظم من أنواع مختلفة.

وتشكل المعلومات المحور الأساسي لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكل بدوره جزءاً مهماً في منظومة المعلومات في أي مجتمع. وتعتبر المعلومات من العوامل المهمة التي تساعد في تقدم المجتمع وتطوره، وفي اتخاذ القرارات على اختلافها والتي يتوقف نجاحها على مدى توافر المعلومات الكافية بالمواصفات الكمية والنوعية والزمن المناسب. ولا بد لنا من أن نتذكر بأن المعلومات مهما كانت أهميتها وقيمتها لن تكون مفيدة ما لم نمتلك وسائل الوصول إليها والإفادة منها. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية نظام المعلومات في مساعدة المديرين وصانعي القرار في صناعة القرارات الرشيدة والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل من خلال ما يقدمه لهم من معلومات.

نظام المعلومات Information Systems:

يسمى النظام الذي يعالج البيانات Data ويحولها إلى معلومات Information ويزود بها المستفيدين نظام معلومات، وتستخدم مخرجات هذا النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة. وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة ويتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي (sutton, 1995):

1. المدخلات Input وهي البيانات.
2. المعالجة (العمليات) Processing وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

3. المخرجات Output وهي المعلومات Information.

نظم المكتبات ومؤسسات المعلومات المبنية على الحاسوب:

تتكون المكتبة أو مركز المعلومات عادة من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية، إلا أنها متصلة وظيفياً وتعرف بالنظم. ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استخدم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كل العمليات المكتبية فيعرف النظام بأنه نظام مبني على الحاسوب *(الهمشري، 2001، ص393)*.

ويعرف النظام هنا بأنه "تفاعل منظم يتكون من الإنسان والمعلومات ومصادرها والحاسوب والبرمجيات المستخدمة المرتبطة معاً لتحقيق غايات وأهداف معينة". فالحاسوب هو مجرد آلة أو أداة تساعد المكتبي على تأدية أعمال مختلفة ومعقدة بأقل كلفة ولكن بدقة أكبر وبسرعة فائقة تزيد عن دقة النظم التقليدية وسرعتها.

وقد يشتمل كل نظام مكتبي على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub – Systems). فقد تشتمل المكتبة الحديثة (نظام كلي) على نظم فرعية للخدمات الفنية، والخدمات العامة، والإنتاج، وتسويق المعلومات، والعلاقات العامة، والمالية، وغيرها. ويقسم كل نظام فرعي من النظم السابقة إلى نظم أخرى فرعية، فقد يشتمل النظام الفرعي للخدمات الفنية مثلاً على نظم أصغر مثل نظام تنمية مصادر المعلومات، ونظام الفهرسة والتصنيف، وينتج عن هذا التقسيم مستوى آخر من النظم تقسم بدورها إلى نظم أصغر. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام تنمية مصادر المعلومات على نظم فرعية خاصة بمجتمع المستفيدين، وبالتزويد وبتقييم المصادر، وبتنقيتها. وتستمر عملية تقسيم هذه النظم الفرعية إلى نظم صغيرة كلما أمكن ذلك *(أبو زبن، 2005)*.

أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أصبحت نظم المعلومات الإدارية مهمة وضرورية جداً للمكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر؛ وذلك للأسباب التالية *(الهمشري، 2001، ص395 – 396)*:

1- تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات وزيادة عدد وحدتها التنظيمية على نحو لم تعد فيه الأنظمة التقليدية قادرة على إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لها بالنوعية والكمية المناسبتين وفي الوقت المطلوب.

2- التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمال هذه التكنولوجيا على نحو مكثف في المكتبات ومراكز المعلومات، إذ تعد هذه التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات الإداري الحديث.

3- زيادة التعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراكز المعلومات، نتيجة لتأثر المكتبة أو مركز المعلومات بالتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلي والدولي، وما يواكبه من تعقيد في عملية اتخاذ القرار. لذلك، لا بد لمديري المكتبات ومراكز المعلومات كمتخذي قرارات، من استخدام وسائل ونظم جديدة تساعدهم في اتخاذ القرار وتمدهم بالمعلومات اللازمة لذلك.

4- احتدام المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات في مجالات كثيرة مثل تنوع المنتجات والخدمات وتسويقها، وتطور النوعية والتقنيات والمستخدمة، واستقطاب المستفيدين، وغيرها، مما يستدعي المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم، من حيث سرعة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، واستشعار مجالات تحسين الأداء العام.

5- زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أنها مورد استراتيجي، وأنها الأساس في التقدم والتطور والبقاء والاستمرارية وزيادة الإنتاجية، إن معالجة المعلومات وتحليلها هي وظيفة جديدة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، وبعد آخر من أبعاد العملية الإدارية. هذه الوظيفة فرضتها تطبيقات أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الأخرى في مختلف النظم الوظيفية للمكتبة أو مركز المعلومات من إنتاج، وتسويق، وخدمات، وشؤون مالية، وغيرها.

إذا، فالتحدي الذي تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر يكمن في كيفية الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظم معلومات إدارية تمكنها من المنافسة، ومن ملاحقة التغيرات البيئية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

تعريف مصادر المعلومات الإلكترونية:

إن مصادر المعلومات الإلكترونية "تعتبر من أبرز التطورات الحديثة التي شهدتها المكتبات ومراكز المعلومات في القرن العشرين، وتعرف بأنها "كل ما هو متعارف عليه من مصادر المعلومات التقليدية الورقية وغير الورقية مخزنة إلكترونياً على وسائط ممغنطة أو ليزرية بأنواعها، أو تلك المصادر المخزنة أيضاً إلكترونياً حال إنتاجها من قِبَل مصدريها أو ناشريها (مؤلفين وناشرين) في ملفات قواعد بيانات وبنوك ومعلومات متاحة للمستفيد عن طريق: الاتصال المباشر On - Line، أو داخلياً في المكتبة عن طريق منظومة الأقراص المتراصة CD - Rom وغيرها" *(النوايسة، 2000، ص94)*.

خدمات المعلومات الإلكترونية:

خدمات المعلومات الإلكترونية هي الخدمات التي تميز عصرنا الحالي وترتكز أساساً على سحب الأرصدة إلى طرفية المستفيد وتوجيهه إلكترونياً إلى المكتبات ومراكز المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل التطورات الحديثة.

كما أنها تتميز بتعدد التشغيل (Inter – operable system) لتوزيع واسع لأنماط المعلومات دون الحاجة إلى إعادة تعليب وسيلة البث، والتي تسمح أيضاً للفئات المستفيدة الاتصال فيما بينهم بواسطة المقاييس المشتركة *(الأفغاني، 2002، ص10)*.

أنواع خدمات المعلومات الإلكترونية:

1- خدمة البحث بالاتصال المباشر online searching service.

2- خدمة استرجاع المعلومات Information Retrival service.

3- خدمة الإنترنت Internet service.

4- خدمة البث الانتقائي (بام) Selective Dessmination of Information (SDI).

5- خدمة الإحاطة الجارية Acurrent Awateness service.

6- خدمة التكشيف Indexing service.

7- خدمة الاستخلاص Abstracting service.

8- خدمة الترجمة Translation service.

9- خدمة الإعارة Virculation service.

10- الخدمة المرجعية Reference service.

11- الخدمة البيلوجرافية B ibliographic service *(النوايسة، 2000، ص99)*.

دوافع اتجاه المكتبات للخدمات المعلوماتية الإلكترونية:

1- القدرة على تحسيس الفئات المستفيدة بديمومة الاتصال ((permanent connection)) ووجود متابعة مكتبية من أجل تبسيط نظام التحاور وزيادة فرص التجول المكتبي في قاعدة البيانات المتاحة، إضافة إلى الاستفادة من الخدمات الإلكترونية الأخرى (شحن وتفريغ المعلومات والبريد الإلكتروني...).

2- إيجاد سبل لربط المستفيدين بعدة نقاط في وقت واحد لتلبية احتياجاتهم من مختلف أنواع المعلومات المطلوبة.

3- إتاحة الفرصة للمستفيدين من استغلال جميع أرصدة المعلومات المختلفة في شكل الوسائط المتعددة (Multi Media data banks) *(آيدروج، 1999، ص144)*.

تعريف شبكة الإنترنت:

هي عبارة عن شبكة واسعة تكونت بفعل الترابط التعاوني بين العديد من الشبكات الكمبيوترية، والتي سبقت في نشأتها ظهور حتى مصطلح الإنترنت، وهذه الشبكة مكونة من العديد من المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية والجامعات والشركات والمكتبات ومراكز المعلومات والمستشفيات ... التي قررت السماح للآخرين بالاتصال عبر حاسباتها ومشاركتها للمعلومات، لذلك يقال أن: الإنترنت هي شبكة الشبكات *(الأفغاني، 2002؛ أبو زبن، 2005)*.

تاريخ الإنترنت Internet History:

كانت بداية هذه الشبكة في عام (1969م)، وكانت تسمى في ذلك الوقت (Arpanet) وكانت بعدد (4) حاسبات فقط ... ثم تطورت وبشكل كبير حتى وصلت

إلى أكثر من (6) ملايين حاسب في عام (1995م)، كما أن عـدد الـدول المتصلـة بشـبكة الإنترنت وصل إلى (173) دولة.

الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت:

1-خدمة البريد الإلكتروني Electronic Mail:

وهي من أشهر الخدمات الـتي توفرهـا شـبكة الإنـترنت، وهـي: إمكانيـة إرسـال وتبادل الرسائل من خلال الحاسبات الآلية.

2-خدمة الاشتراك في جامعات وقوائم المناقشة Discussion groups/ Lists:

وتعتبر البديل الإلكتروني لحلقات المناقشة والاجتماعات فيمـا بـين أي عـدد مـن المهتمين بمجال معين في أي دولة من دول العالم.

3-خدمة الدوريات الإلكترونية والنشرات الإعلامية E lectronic Journals, News Letters:

حيث تدعم الشبكة عمليـة النشـر الإلكـتروني Electronic publishing والـذي يهدف إلى توفير وإتاحة المعلومات من خـلال الحاسـب الآلي بصـرف النظـر عـن موقـع إعدادها.

4-خدمة نقل ملفات البيانات File trans fer:

حيث تسمح الشبكة لأعضائها بنقل وتحريـك ملفـات البيانـات مـن حاسـب إلى حاسب آخر.

5-خدمة استرجاع قواعد البيانات Data bases Retriveal:

حيـث توفـر الشـبكة العديـد مـن قواعـد البيانـات سـواء البيلوجرافيـة أو غـير البيلوجرافية.

الإنترنت والمكتبات Internet and Libraries:

وطبعاً ما يهمنا هنا المكتبة الجامعية (الأكاديمية)، حيث أن استخدام شبكة الإنترنت في المكتبة الأكاديمية أفادها كثيرا ودعم دورها في النهضة بالبحوث العلمية أيضاً، ونذكر بعض تلك الإفادات:

1- تعزيز الاتصال مع مراكز المعلومات بوسائل سريعة ومضمونة.

2- دعم مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة بصورها التقليدية وغير التقليدية.

3- تعزيز عملية اقتناء وتنمية موارد المكتبة.

4- تعزيز خدمات الإعارة بين المكتبات.

5- دعم الخدمات المرجعية والمتمثلة في البث الانتقائي للمعلومات.

6- توطيد الاتصال بين المكتبة ومجتمع المستفيدين من طلاب وموظفين في الحرم الجامعي من خلال البريد الآلي والصفحات الرئيسية Home page *(القيسي، 1999)*.

جوانب التغيير في المكتبات من جراء استخدام الإنترنت:

1-تطوير المجموعات: لأن المكتبة تسعى دائماً لتلبية رغبات المستفيدين واحتياجاتهم من خدمات ومنتجات المعلومات، ولأن خدمات ومنتجات المعلومات قد أصبحت متوفرة عبر شبكات المعلومات فعلى المكتبة أن تحدد متى تشتري مصادر معلومات مطبوعة ومتى تتجه نحو المعلومات الإلكترونية؟ *(الأفغاني، 2002)*.

2-الفهرسة والتصنيف: حيث تمضي المكتبات الوقت الكبير من أجل فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات وتسهيل استرجاعها، والمجال متاح للمكتبة الآن لكي توفر الكثير من الوقت والجهد عبر الوسائط التقنية في العالم الإلكتروني من خلال الاطلاع على فهارس المكتبات.

3-خدمات ومنتجات المعلومات: إن نجاح خدمات ومنتجات المعلومات المقدمة للمستفيد يكون في مدى تلبية هذه الخدمات والمنتجات لرغبات وحاجات وتطلعات المستفيد في الوقت المناسب، فالمكتبة تستطيع باتجاهها نحو الإنترنت أن توفر ما له قيمته من خدمات ومنتجات المعلومات بالسرعة والنوعية المطلوبة.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في إدارة المكتبات:

إن من أبرز التطورات الحديثة التي شهدتها المكتبات ومراكز المعلومات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين هو تلك الثورة الهائلة التي في مجال تخزين المعلومات واسترجاعها ونشرها، ومما لا بد شك فيه ما لهذه الثورة المعلوماتية من أثر بالغ في خدمة المكتبات وتحسين أدائها، وحتى تبقى المكتبات ومراكز المعلومات مؤسسات لها دورها الأساسي في خدمة المعلومات فيجب إعادة تنظيمها ضمن نظرة جديدة وأسلوب مبتكر في تطوير خدمات المعلومات، والتعامل مع تقنيات المعلومات ومصادرها المتاحة، وتوظيفها في المكتبات ومراكز المعلومات إذا ما أريد لها البقاء في حلبة المنافسة *(المسند، 2000، ص12)*.

وسنعرض في هذا الجزء من الكتاب مجالات خدمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين وجودة أداء المكتبات ومراكز المعلومات.

أولاً: خدمات المعلومات الإلكترونية:

ويقصد بالمعلومات الإلكترونية أي معلومة تقليدية ورقية أو غير ورقية مخزنة إلكترونياً على وسائط ممغنطة أو ليزرية بأنواعها،أو تلك المصادر المخزنة إلكترونياً حال إنتاجها من قبل مصدريها أو ناشريها في ملفات قواعد بيانات وبنوك معلومات متاحة للمستفيد عن طريق الاتصال المباشر (On-Line)، أو داخلياً في المكتبة عن طريق منظومة الأقراص المتراصة (CD-Rom) وغيرها *(النوايسة، 2000، ص94)*.

وتنقسم مصادر المعلومات بشكل عام إلى ثلاثة أقسام:

1- المصادر المطبوعة: وتشمل الكتب والدوريات والأوعية الورقية الأخرى.

2- المصادر غير المطبوعة: وتشمل المصغرات الفيلمية، والمواد السمعبصرية، وغيرها من الأوعية غير المطبوعة.

3- المصادر الإلكترونية: وهي مصادر المعلومات التي يمكن قراءتها باستخدام الحاسوب، وتشمل مصادر المعلومات الإلكترونية، والأقراص الليزرية، وقواعد البيانات على الخط المباشر، وقواعد البيانات على الأقراص الصلبة، وغيرها من المصادر الأخرى. *(ابو زين، 2005، ص7)*.

ثانياً: خدمات الإنترنت ودورها في المكتبات:

توفر شبكة الإنترنت - بشكل عام - العديد من الخدمات للمستفيدين: كخدمة البريد الإلكتروني، وخدمة الاشتراك في جماعات وقوائم المناقشة، وهي البديل الإلكتروني لحلقات المناقشة والاجتماعات في مجال معين، وخدمة الدوريات الإلكترونية والنشرات الإعلامية، والتي تهدف إلى توفير وإتاحة المعلومات من خلال الحاسب الآلي، وخدمة نقل الملفات والبيانات من حاسب إلى آخر، وخدمة استرجاع قواعد البيانات سواءً البيلوجرافية أو غيرها.

تهدف إدارة المكتبة عند إدخالها لشبكة الإنترنت في المكتبة إلى تحقيق الفوائد التالية:

1- الارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين من الناحيتين الكمية والنوعية.
2- تعزيز الاتصال مع مراكز المعلومات بوسائل سريعة ومضمونة *(عليان والقيسي، 1999، ص10- 11؛ السريحي وشاهين، 1997، 305)*.
3- تطوير خدمات المعلومات والاتصال بالمستفيدين.
4- تطوير العلاقات العامة وتسويق الخدمات المكتبية.
5- تعزيز خدمات الاستعلام ومشاركة المستفيد بالرأي.
6- تدريب المستفيدين وتعليمهم.
7- تأمين الوصول إلى المصادر الأخرى المتاحة عبر الإنترنت *(Tseng & Sargent, 1999, P. 13)*.

ومن أهم الخدمات التي يقدمها الإنترنت للمكتبات من الناحية التطبيقية:-

أ- الفهرسة والتصنيف:

تمضي المكتبات وقتاً كبيراً في فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات وتسهيل استرجاعها، ولكن مع إدخال الإنترنت يمكنها الإطلاع بدور فهرسة وتصنيف المكتبات بطريقة أكثر دقة وسهولة *(كليب، 1998، ص37)*.

ب- خدمات ومنتجات المعلومات:

تسعى المكتبة دوماً لتحقيق حاجات المستفيدين من خدمات ومنتجات للمعلومات، وبما أن الإنترنت عبارة عن مكتبة عالمية غنية بالمصادر والمعلومات فإنها توفر للمكتبة الكثير من الأدوات ومصادر المعلومات ومن هذه المصادر:

1- أدلة موارد الإنترنت، وتشمل أدلة منتديات النقاش وأدلة البرامج والفهارس العامة للمكتبات وغيرها من المواد المتوافرة.

2- منتديات النقاش والمؤتمرات الإلكترونية والأسئلة المتكررة، وهي قائمة بأسئلة وأجوبتها حول موضوعات محددة متوافرة عبر الإنترنت.

3- الدوريات الإلكترونية والنشرات، وتماثل التنوع الموجود في الإصدارات المطبوعة من المجلات والنشرات والصحف إلى الدوريات العلمية.

4- أرشفة النصوص الكاملة: حيث يوجد على شبكة الإنترنت أرشيف للنصوص الكاملة للكتب على الخط المباشر والأعمال الأخرى القصيرة.

5- الأعمال المرجعية العامة: حيث يوجد على الإنترنت عدد من الأعمال المرجعية العامة مثل القواميس العامة والفنية، وقواميس الاختصارات، والموسوعات وغيرها من الأدوات المرجعية.

6- أدلة استخدام الإنترنت ومواد التدريب، حيث يوجد عدد من الوثائق لشرح جميع تطبيقات الإنترنت لجميع الفئات والمستويات.

7- البرامج: حيث تتاح آلاف من برامج الحاسب الآلي على الإنترنت لجميع الأغراض ولجميع أجهزة الحاسوب وملحقاته *(Tseng, 1999, Pp. 41- 44)*.

ج- خدمات الإعارة:

أصبح من غير الضروري على المستفيد مراجعة المكتبة لمعرفة وجود الكتاب الذي يريده فيها أو عدم وجوده، وذلك من خلال توفير هذه الخدمة عن طريق البحث في فهرس المكتبة، وبعد ذلك يمكنه معرفة ما إذا كانت المكتبة تمتلك مادة المعلومات

المقصودة أم لا، ومن ثم يقوم المستفيد بزيارة المكتبة واستعارة المواد منها (*بديري، 1997، ص292*).

ثالثا: الدوريات الإلكترونية:

وتُعرَّف الدوريات الإلكترونية بأنها دوريات تعد بشكل إلكتروني وتغطي موضوعات عريضة بدءاً من المواد الإخبارية إلى المقالات العلمية المحكمة. ومنها ما يمكن الإطلاع عليه مجاناً عبر الإنترنت، ومنها ما ينبغي للمستفيد أن يدفع رسوماً لتصل إلى بريده الإلكتروني، وذلك لأن المسؤول عن إصدارها مؤسسات خاصة (*Benson, 1999, P. 420*).

ويمكن إجمال المزايا التي تحققها الدوريات الإلكترونية فيما يلي:

1- سرعة النشر.

2- التكشيف الآلي.

3- انخفاض التكلفة بالنسبة للمكتبات.

4- إمكان إعدادها كوسائط متعددة تجمع بين النص والصوت والصورة الثابتة والمتحركة، وارتباطات تشعبية مع وثائق أخرى منشورة عبر الإنترنت (*Budd, 1998, P. 254*).

ومن الجدير بالذكر أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستفيدين من هذه الدوريات وذلك لتزايد عددها المنشور إلكترونياً.

رابعا: الكتب الإلكترونية:

وهو شكل من أشكال النشر، حيث تنتج الكتب وتخزن إلكترونياً بدلاً من الطباعة المعتادة، ويمكن إنتاج الكتب بأشكال عديدة تشمل:

1- إنتاجها على الإنترنت.

2- في أقراص مرنة أو مضغوطة.

3- على شكل ملف حاسب يمكن تحميله أو إرساله عبر البريد الإلكتروني.

وتوفر الكتب الإلكترونية سهولة في البحث والاسترجاع مقارنة بالكتب الورقيـة، فهو مفيد جداً للباحثين والدارسين، ولكن هل سيحل الكتاب الإلكتروني محل الكتـاب الورقي؟ ما زال التكهن باختفاء الكتاب الورقـي مبكـراً حتـى الآن (*Jennings, 1983, Pp. 5- 11*).

خامسا: المكتبات الرقمية:

وهي المكتبات التي تمسح جميع أشكال المواد ضوئياً، وتدخلـها عـن طريـق لوحـة المفاتيح، وترمزها بهدف الوصول إلى جميع مقتنياتها إلكترونياً من أي مكان.

أوهي المكتبات التي يتوافر لديـها اتصـال بالإنـترنت ومجموعـة قواعـد معلومـات مليزرة (المسند، 2000، ص28). وتعكس المكتبة الإلكترونيـة مفـهوم الإتاحـة مـن بعيـد لمحتويات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومـات، بحيـث تجمـع بـين الأوعيـة والمواد الجارية والمستخدمة بكثرة سواءً كانت مطبعة أو إلكترونية، وتستعين لذلك بشبكة إلكترونية تزودنا بإمكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصـادر العالميـة الخارجيـة، واسـتلام الوثائق منها *(بدر، 2000، ص38)*.

ومجموعات المعلومات التي يمكن أن تحويها المكتبة الرقمية هي أية معلومات يمكـن أن ترمز على شكل بيانات رقمية يستطيع الحاسب معالجتـها. وهـذه المعلومـات إمـا أن تكـون نسـخة مرمـزة لأشـكال المعلومـات التقليديـة كـالنصوص والصـور والموسـيقى والتسجيلات الصوتية والتصاميم وغيرها، أو تكون بيانات ليس لهـا مثيـل مـن الأوعيـة المادية المتعارف عليها مثل البيانات المتحصل عليها من الأجهزة العلمية وبرامج الحاسب وقواعد البيانات (*Arms, 2000, P.14*).

وتمتاز المكتبات الرقمية بميزات عديدة منها:

1- إيصال المعلومات إلى المسـتفيد أينمـا كـان في عملـه أو منزلـة إذا توفـر لـه حاسـب شخصي واتصال شبكي.

2- استغلال طاقات الحاسب الهائلة في البحث عن المعلومات واستعراضها.

3- المشاركة في المعلومات خصوصاً النادر منها وقليل الاستخدام.

4- حداثة المعلومات التي تشكل المكتبة الرقمية.

5- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات.

6- إمكان إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.

7- إمكان تخفيض كلفة المكتبة الرقمية وإدارتها *(Arms, 2000, P. 15)*.

دور أخصائي المكتبات في ظل التقنيات الحديثة:

فرضت التطورات الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات على المكتبات أهمية اختيار أخصائي المكتبات، فلم يعد دور أخصائي المكتبات والمعلومات فقط المساعدة في تحديد المشكلة، بل تعدى ذلك إلى إيجاد المعلومة التي تساعد على حل المشكلة (Park, 1996, P. 3). وحتى تتناسب مؤهلات أخصائي المكتبة مع هذه التقنية المعلوماتية الحديثة فقد أصبح لزاماً عليه التمتع بمؤهلات علم الحاسوب الإلكتروني وعلم الاتصال وعلم المعلومات وإدارة الأعمال، وذلك ليصبح قادراً على تقديم خدمة راقية للمستفيدين، وقادراً على إنجاز عمله بكفاءة عالية *(الهادي والسيد، 1995، ص200- 201)*.

يمكن إجمال المهارات المهنية والشخصية اللازمة لأخصائي المكتبات والمعلومات حتى يؤدي دوره المرجو في النقاط التالية:

- ✓ المعرفة الواسعة بمصادر المعلومات.
- ✓ تطوير وإدارة خدمات سهلة وتيسير الوصول إليها بفعالية.
- ✓ تقييم الاحتياجات المعلوماتية وتصميم خدمات لسد تلك الاحتياجات.
- ✓ استخدام أساليب إدارية مناسبة.
- ✓ تقويم النتائج.
- ✓ التحسين المستمر لخدمات المعلومات.
- ✓ عضوية فعالة في الفريق الإداري (المسند، 2000، ص29).

ومع دخول الإنترنت في عالم إدارة المكتبات فقد أصبح المطلوب من أخصائي المكتبات القيام بالمهام والوظائف التالية:

1- توفير الوصول إلى الإنترنت، حيث توفر المكتبة اتصالاً بالإنترنت للذين لا يتمكنون من الحصول على الخدمة بسبب الظروف المادية أو الفنية.

2- مساعدة المستفيدين في استكشاف المعلومات المتاحة عبر الإنترنت من كتب ومقالات وبرامج وأخبار، حيث أن معظم هذه المعلومات غير منظمة وتحتاج إلى مهارة للوصول إليها واسترجاعها.

3- تعليم وتثقيف المستفيدين مهارة استرجاع المعلومات واستخدام الشبكة بكفاءة عالية وذلك عن طريق دروس أو ورشات عمل أو إعداد أدلة إرشادية.

4- تصميم مواقع الإنترنت لنشر المعلومات التي تهم مختلف قطاعات المستفيدين من خدمات المكتبة.

5- القيام بدور الوسيط في تنفيذ بعض العمليات المعقدة والتي تحتاج إلى وقت لشرحها مثل البحث المتقدم وتنزيل البرامج.

6- مساعدة المستفيدين في تقييم المعلومات المنشورة عبر الإنترنت حسب المعايير المتبعة، وذلك لأن شبكة الإنترنت مفتوحة لكل من يريد نشر أية معلومات دون النظر إلى دقتها أو مصداقيتها.

7- القيام بدور تنظيم المعلومات كفهرسة أو تكشيف أوعية المعلومات التي تقتنيها المكتبة.

8- تقديم المشورة للجهات المعنية بإعداد الخطط والسياسات حول العديد من القضايا ذات العلاقة بخدمات المعلومات والإنترنت التي يجب توفيرها للمستفيدين ودور المكتبات والمعلومات *(المسند، 2000، ص30- 32)*.

الاتجاهات الراهنة في عالم المكتبات والمعلومات:

يشهد عالم المعلومات ثورة في مجالات عديدة يمكن إيجازها في المحاور التالية:

1-اتجاهات خدمات المعلومات:

يتأثر مجال المكتبات والمعلومات بصفته ذي علاقات متبادلة مع فروع المعرفة الأخرى بالأساليب والإجراءات والنظريات التي تم تطويرها في تلك المجالات، ومن ذلك تأثره بعلم الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة total quality (TQM) management. ولقد ظهر فرع جديد يعنى بإدارة موارد المعلومات (IRM) Information Resources Management حيث يضع الأساس لعمليات وإجراءات خدمات المعلومات وما تتطلبه من إدارة وتنظيم. ومع تركيز إدارة موارد المعلومات على المستفيد كمحور للخدمة، ودعم اللامركزية في إدارة موارد المعلومات، والتكامل بين جميع أشكال المعلومات، والإفادة من التقنية وتبادل المعلومات إلكترونيا فإن هذا المجال ينظر إلى المعلومات من وجهة النظر الإدارية التي تنظر إلى نوعية الخدمة المقدمة ومناسبتها للمستفيد *(Clair, 1997, P. 5)*.

وقد وضع كينيث ميجيل أسس إدارة موارد المعلومات والتي هي صالحة للتطبيق في جميع أشكال المؤسسات المعنية بتقديم خدمات المعلومات، وهذه الأسس هي:

- تعتبر المعلومات موردا، فهي مثل أي مورد آخر لها قيمة ويمكن إدارتها.
- تكتسب المعلومات قيمة باستخدامها.
- وبما أن المعلومات تكتسب قيمة بالاستخدام فإنه يجب توفيرها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.
- ينبغي تنظيم المعلومات لسد احتياجات المستفيد؛ وينبغي تنظيم المنشآت وفقا لانسياب المعلومات.
- سيتحور العمل بشكل رئيس إذا: تمت إدارة المعلومات كمورد، وتنظيمها بغرض بثها للمستفيد، وتم تنظيم العمل حسب انسيابية المعلومات *(Megil, 1994, P. 5)*.

2-اتجاهات الخدمات الفنية:

استفادت وظيفتا التزويد والفهرسة من نظم المكتبات الآلية منذ وقت مبكر. ولهذه النظم مزايا عديدة وظفتها المكتبات في العمليات التي كانت تحتاج إلى جهد وقوة بشرية

كبيرة قبل دخول هذه النظم. ومن هذه المزايا التحقق من صحة البيانات البيليوجرافية، وإرسال الطلبات أو إلغائها إلكترونياً، وتقنين السجل البيليوجرافي، وانتشار الفهارس الموجهة للجمهور، والاطلاع على السجلات البيليوجرافية الخاصة بالمكتبة ذاتها وغيرها من المكتبات من خلال البحث في قواعد البيانات الخاصة بالمرافق البيليوجرافية أو الفهارس الآلية للمكتبات الأخرى المتاحة عبر الإنترنت، وكذلك إدارة الميزانية واستخدام المجموعات وإصدار التقارير والبيانات الإحصائية.

وتواجه المكتبات في عصر مصادر المعلومات الإلكترونية مشكلتان لهما تأثير قوي على الاقتناء وتوفير المعلومات هما خفض الميزانيات والانفجار المعرفي. فلا توجد مكتبة في أي مكان من العالم تستطيع أن تأمن الموارد المالية اللازمة لتوفير المعلومات - التقليدية والإلكترونية - المناسبة لسد احتياجات المستفيدين. وتحتاج المكتبات إلى أساليب جديدة لمواجهة هاتين المشكلتين كاستخدام التقنية في المهام التي تحتاج إلى قوة بشرية كبيرة، وتعزيز التعاون بين المكتبات والإفادة من الإعارة المتبادلة والمشاركة في الموارد، والإفادة من الاتصال المباشر بخدمات الدوريات ذات النصوص الكاملة المرسمة، وتفعيل عمليات الإهداء والتبادل *(Lane and Stewart, 1998, PP. 156 – 158)*.

ومع ظهور مصادر المعلومات الإلكترونية فقد طبق أسلوب جديد في توفير المعلومات للمستفيدين هو التزويد عند الحاجة just – in – time acquisition وفيما يتعلق بالمصادر الإلكترونية التي يمكن توفيرها عن طريق الإعارة المتبادلة مع المكتبات الأخرى أو عبر خدمة توصيل الوثائق؛ فإن ذلك يتطلب إعادة هيكلة أقسام التزويد والإعارة المتبادلة وتوصيل الوثائق ودمجها مع بعض لتشابه عمليات التحقق والطلب والاستلام والمعالجة فيها (Lane and Stewart, 1998 P. 159). كما يجب التنسيق أيضا مع قسم الإعارة لطلب الكتب الإلكترونية عند حاجة المستفيد إليها من المكتبات الأخرى عن طريق الإعارة المتبادلة *(المسند، 2000، ص16)*.

ومن الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات الفنية والتي ينبغي أن تدرس بعناية من قبل المكتبات ومراكز المعلومات هو قيام مؤسسات تجارية بأداء أعمال outsourcing كانت تقوم بها أقسام التزويد وتنمية المجموعات والفهرسة. وقد لخص ويلسون وكولفر

(Wilson and Colver, 1997, P. X النتائج المستهدفة أو المتحققة من مشروعات أداء الخدمات الفنية خارج المكتبة في عدد من المكتبات الأكاديمية والعامة والمتخصصة بما يلي:

- تحسين نوعية الفهرسة.
- اتاحة وقت أكبر للمفهرسين للمشاركة في مهام خدمات المستفيدين.
- إعادة توزيع المفهرسين على الخدمات الأخرى.
- إعادة هيكلة الخدمات المكتبية.
- تأمين الضبط البيليوجرافي للمادة المكتبية النادرة.
- التعامل مع المواد المتراكمة التي تنتظر الإعداد الفني.
- الإفادة من الخبرات غير المتوفرة لدى المكتبة.
- تعويض عدم توافر المكان داخل المكتبة.
- تعزيز تأمين الوصول إلى الدوريات الإلكترونية.
- تفعيل الإفادة من المجموعات والخدمات.
- رفع معدل سرعة استلام الكتب الجديدة جاهزة للترفيف.
- إنشاء ملفات استناد للأسماء والموضوعات.
- خفض عدد الإصابات في أثناء العمل.
- التوسع في الخدمات المكتبية دون الحاجة إلى زيادة الموارد.

ومن الخدمات التي تقدمها المؤسسات التجارية في مجال التزويد وتنمية المجموعات خطة الشراء رهن الموافقة book approval plan، وخطة الشراء بناء على جذاذة الكتاب slip no – deification plan، وخطة التوريد الشامل blanket order plan، وخطة التوريد الدائم standing order plan، وتحليل المجموعات collection analysis وخدمات توريد الكتب النافذة out – of – print services، وخدمات توريد الكتب القديمة والنادرة antiquarian and rare – books services، وخطة الاشتراك في الدوريات serials subscription plan، وبرامج استلام الدوريات والمطالبة بالأعداد

الناقصة grams–serials check – in and claiming pro وخطة حساب التأمين deposit account plan، والطلب على الخط المباشر والحاسبة الإلكترونية online ordering and electronic invoicing، وخدمات توصيل الوثائق document delivery services، ونظم التزويد والدوريات الآلية *(المسند، 2000، ص17–18)*.

3–مصادر المعلومات المشبكة:

تنقسم مصادر المعلومات عموماً إلى ثلاثة أقسام: المصادر المطبوعة، وتشمل الكتب والدوريات والأوعية الورقية الأخرى. والمصادر غير المطبوعة، وتشمل المصغرات الفلمية والموارد السمعيصرية وغيرها من الأوعية غير المطبوعة والمصادر الإلكترونية، والتي يمكن تعريفها بأنها مصادر المعلومات التي يمكن الوصول إليها أو قراءتها بواسطة الحاسب. وتشمل مصادر المعلومات الإلكترونية الأقراص المليزرة وقواعد البيانات على الخط المباشر وقواعد البيانات المخزنة على القرص الصلب وغيرها من المصادر الأخرى (Dickinson, 1994, P. 1).

ومصادر المعلومات الإلكترونية التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت هي عبارة عن نوع من أنواع ملفات الحاسب ولها على الأقل موقع واحد من مواقع الإنترنت؛ وقد يكون لها نسخ أخرى في مواقع أخرى. وما تحتويه ملفات الحاسب يتكون من النصوص وصور الوثائق والصوت وصور الفيديو أو من مجموعة منها *(Tseng et al, 1997, P. 40 – 41)*.

وقد أشار تسنج وزملاؤه .Tseng et al إلى عدد من مصادر المعلومات المتوافرة عبر الإنترنت المفيدة لمهنة المكتبات والمعلومات. وهذه المصادر (المسند، 2000، ص19):

1– أدلة موارد الإنترنت، وتشمل أدلة منتديات النقاش وأدلة البرامج والفهارس العامة للمكتبات وغيرها من الموارد المتوافرة.

2– منتديات النقاش والمؤتمرات الإلكترونية والأسئلة المتكررة F AQ.

3– الدوريات الإلكترونية والنشرات، وتماثل التنوع الموجود في الإصدارات المطبوعة من المجلات والنشرات والصحف إلى الدوريات العلمية. كما يوجد أيضاً مجلات يصدرها أفراد هواة وليست للربح.

4- أرشفة النصوص الكاملة. يوجد في الإنترنت أرشيف للنصوص الكاملة للكتب على الخط المباشر والأعمال الأخرى القصيرة. ومن الأمثلة على ذلك "Alex Catalog of electronic Text on the Internet" و "Oxford Text Archive" و "Project Gutenberg" وتحتوي هذه المواقع على نصوص كاملة لأعمال كلاسيكية تتراوح بين ترجمات لمصنفات يونانية ورومانية قديمة وروايات من القرن التاسع عشر الميلادي، وتغطي موضوعات تشمل الفلسفة والتاريخ والأديان.

5- الأعمال المرجعية العامة. يوجد عبر الإنترنت عدد من الأعمال المرجعية العامة مثل القواميس العامة والفنية، وقواميس الاختصارات، والمكانز، والموسوعات وغيرها من الأدوات المرجعية.

6- أدلة استخدام الإنترنت ومواد التدريب. يوجد العديد من الوثائق لشرح جميع تطبيقات الإنترنت وهي موجهة لجميع فئات المستخدمين.

7- البرامج. تتاح آلاف من برامج الحاسب الآلي عبر الإنترنت لجميع الأغراض ولجميع أجهزة الحاسب وملحقاته، وهي إما أن تكون برامج مرسمة shareware (يمكن استخدامها لفترة محدودة على سبيل التجربة مجاناً) أو برامج مجانية freeware .

وتعد مصادر المعلومات الإلكترونية واحدة من أهم التطورات التي تؤثر في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر خصوصاً بعد انتشار استخدامات الإنترنت بين جميع طبقات المجتمع. فتوافر المصادر الإلكترونية عبر الأقراص المليزرة والشبكات غيرت من أساليب استخدام المكتبات وسلوكيات البحث عن المعلومات. وليس من المتوقع أن تختفي مصادر المعلومات التقليدية في المستقبل المنظور لأسباب بعضها يتعلق بالمكتبات والمستفيدين وتنوع احتياجاتهم، وأخرى تتعلق بإنتاج المعلومات وتكلفتها والاعتبارات القانونية لاقتناء مصادر المعلومات أو الإفادة منها وكذلك التقنيات المتاحة حالياً *(Budd, 1998, P. 246)*.

4-الدوريات الإلكترونية:

تعد الدوريات الإلكترونية E – journals من مصادر المعلومات المشبكة، ولكن لأهميتها سنفرد لها تفصيلاً أكثر. وتعرف الدوريات الإلكترونية بأنها دوريات تعد وتوزع بشكل إلكتروني وتغطي موضوعات عريضة بدءاً من المواد الإخبارية إلى المقالات العلمية المحكمة. ويوجد عدد من الدوريات الإلكترونية يمكن الاطلاع عليها عبر الإنترنت مجاناً. كما توجد دوريات أخرى تصدرها مؤسسات خاصة حيث يجب أني دفع المستفيد رسوم اشتراك كي ترسل إلى صندوق بريده الإلكتروني (Benson, 1998, P. 420).

ويتزايد عدد الدوريات الإلكترونية باطراد. ونظراً لنجاح الدوريات الإلكترونية المنشورة حتى بداية عقد التسعينيات الميلادية فمن المتوقع أن تحظى بنشر نصيب أكبر من المقالات خلال السنوات المقبلة (O' Donnell, 1995, P. 183). ومن مزايا الدوريات الإلكترونية سرعة النشر، والتكشيف الآلي، وانخفاض التكلفة بالنسبة للمكتبات، إضافة إلى إمكان إعدادها كوثائق وسائط متعددة تجمع بين النص والصوت والصورة الثابتة والمتحركة وارتباطات تشعبية مع وثائق أخرى منشورة عبر الإنترنت. والميزة الأخيرة كفيلة بجعلها وعاء مختلفاً عن الدوريات الورقية مما يدعم نجاحها وسرعة انتشارها *(Budd, 1998, P. 254)*.

وقد حددت بالدوين (Baldwin, 1999) القضايا المهمة التي استخلصت من الأبحاث التي أجريت لمشروع The Super Journal Project والتي ينبغي أن تأخذها المكتبات في الاعتبار عند الاختيار:

- الاختيار من بين الخدمات المتاحة: ما هي الدوريات والمميزات التي تسد احتياجات المستفيدين، وما مدى تكييفها لتتناسب واحتياجات المستفيدين والمكتبة؟
- مبررات التكلفة: ما القيمة التي تحملها الدورية الإلكترونية، وكيف يمكن وضع قيمة سعرية للمزايا التي تهم المستفيد مثل سهولة الاستخدام وتوفير الوقت وتأمين الوصول المستمر طوال الـ 24 ساعة في اليوم؟ وهل توجد مزايا أخرى تعوض عن الدوريات الإلكترونية في مجالات أخرى مثل أسعار منخفضة للإعارة المتبادلة، أو التجليد، أو التخزين، أو مبنى جديد؟

- بوابات الدخول للخدمة: يقدم الناشرون والموزعون خدمات عديدة، لكن كيف يمكن للمكتبة أو لمجموعة المكتبات أن تكون بوابة تقدم خدمات الدوريات الإلكترونية بشكل ثابت ومستمر؟
- تحديد موقع الخدمات الجديدة: يملك أعضاء هيئة التدريس السلطة والتأثير ولكن أكثر المستخدمين هم من طلاب الدراسات العليا.
- الدعم: ما هو موقع الخدمة من سياسات المؤسسة المتعلقة بالحاسبات الشخصية وشبكة المعلومات، ومن المسؤول عن التعريف بالخدمة وتقديم التدريب والدعم ...الخ؟
- الأرشفة: بما أن الأرشيف يتنامى مع الوقت، من المسؤول عن صيانته؟ الموزعون أو الناشرون أو المكتبات؟ *(المسند، 2000، ص21)*.

5-الكتب الإلكترونية:

يعرف النشر الإلكتروني E – publishing بأنه شكل من أشكال النشر حيث تنتج الكتب وتخزن إلكترونياً بدلاً من الطباعة المعتادة. ويمكن إنتاج الكتب الإلكترونية e - books بأشكال عديدة تشمل إنتاجها على الخط المباشر، أو في أقراص مرنة أو مضغوطة، أو على شكل ملف حاسب يمكن تحميله أو إرساله عبر البريد الإلكتروني، أو على شكل ملف يمكن تحميله في جهاز قارئ محمول أو أي جهاز مماثل. ولا يشمل النشر الإلكتروني حسب هذا التعريف إنتاج نسخة إلكترونية (على الخط المباشر أو في أقراص مضغوطة) لكتاب سبق نشره وطباعته على الورق، أو طرح نسخة إلكترونية بالتزامن مع نشر الكتاب ورقيا *(Allen, 2000)*.

ومن مزايا النشر الإلكتروني أنه يساعد على تخفيض المدة التي يستغرقها نشر العمل، ويفتح المجال أمام عدد أكبر من المؤلفين المبتدئين، ويتيح إخراج الكتب وتضمينها كل أشكال المعلومات من نص وصوت وصورة، ويوفر الكتب على مستوى العالم، ويخفض تكلفة بقاء الكتاب معروضا لدى الناشرين ودور البيع، أما عيوبه فهي ارتفاع الأسعار، وانخفاض معدل المبيعات، وعدم تواجد الكتب الإلكترونية في محلات بيع

الكتب، والاعتماد في إعداد الكتب ونشرها على برامج وتقنيات محددة قد لا تتوافر لدى المستفيد، وعدم الحماية ضد النسخ أو تغيير المحتوى، وعدم إقبال المستفيدين في الوقت الراهن على القراءة من الشاشة (*Allen. 2000*).

ولأن الكتب الإلكترونية تتكون من الأجهزة التي تعرض النصوص الإلكترونية والنصوص الإلكترونية ذاتها فيمكن للمفهرس أن يفهرس الجهاز وما يحتوي من عناوين أو يفهرس العناوين فقط ويعد مداخل لها في الفهرس العام. وفي هذه الحالة يستطيع المستفيد استعراض بيانات بيليوجرافية عن الكتب الإلكترونية وكذلك استعراض النص الكامل *(Ripple, 2000)*.

6-ملكية مصادر المعلومات أو إتاحة الوصول إليها:

يوجد نموذجان لتنمية المجموعات: النموذج الأول هو امتلاك أوعية المعلومات وفقاً لاحتياجات المستفيدين وإتاحتها لهم. أما النموذج الثاني فينظر إلى مجموعات المكتبة بأنها ما تقتنيه من أوعية إضافة إلى ما يمكن تأمين الوصول إلى محتواه. والواقع أن الإفادة من تأمين الوصول إلى المعلومات - خصوصاً في المكتبات الأكاديمية - ليس جديداً. ولا يزال الحصول على الوثائق عبر خدمة الإعارة المتبادلة أو تقديم خدمات المعلومات من قواعد البيانات على الخط المباشر أو من الأقراص المليزرة يقتطع جزءاً من ميزانيات المكتبات *(Frances & Davies, 1999, P. 105)*.

ولكن مع انتشار مصادر المعلومات الإلكترونية وتزايدها كماً ونوعاً فإن هناك اتجاه إلى تأمين الوصول إلى المحتوى بدلاً من امتلاك أوعية المعلومات. وقد يكون الوقت مبكراً لحدوث التحول الكامل، ولكن من المؤكد أننا نعيش بدايته ولا ينبغي الاستمرار في الجدل حول هذه القضية لأنها تتعلق بفعالية خدمات المعلومات مقارنة بتكلفتها؛ بل يجب التركيز على التوازن المثمر بين الامتلاك وتأمين الوصول إلى المحتوى *(Hoadley, 1992)*.

وقد توصلت دراسة أجراها مكتبيون في جامعة ألبني Albany University في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن استعارة مقالات الدوريات ضعيفة الاستخدام أو

الحصول عليها أقل تكلفة من اقتنائها (Gossen & Irving, 1994). كما أوصت دراسة أجريت في مكتبة جامعة كولومبيا Colombia University في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً بضرورة اختيار عناوين الدوريات لاقتنائها أو لتأمين الوصول إلى المحتوى عند الطلب على أساس تقدير الاستخدام المحتمل لكل عنوان، وقيمة الاشتراك، وتكلفة الحصول عليها عند الحاجة واتخاذ القرار بناء على ذلك *(المسند، 2000، ص25)*.

7-المكتبات الرقمية (الإلكترونية):

بعد انتشار تطبيقات الإنترنت دأبت كثير من المكتبات إلى إنشاء مواقع لها في الشبكة وربط فهارسها على الخط المباشر عبر هذه المواقع حيث يستطيع المستفيد أن يصل إليها والإفادة منها من أي مكان من العالم وفي أي وقت. وهذا الاستخدام للإنترنت لا يحول المكتبات التقليدية إلى مكتبات رقمية التي تختزن معلومات إلكترونية وتتيحها للمستفيد عبر الإنترنت كما سنرى لاحقاً.

إن فكرة المكتبة الرقمية لم تكن وليدة عقد التسعينيات الميلادية، بل كانت – مثلها مثل أي تطور – نتيجة تراكم جهود عدد كبير من العلماء والرواد في هذا المجال. فقد نشر فانيفار بوش مدير المكتب الأمريكي للبحوث والتطوير في شهر يوليه 1945م مقالة بعنوان "كما يمكن أن نفكر "As we may think" في مجلة "Atlantic Monthly" حول الإمكانات المستقبلية للتقنية لجمع المعلومات وخزنها واسترجاعها. وقد تحقق كثير مما تنبأ به بوش. وفي عام 1965م نشر جي سي آر ليكلايدر كتاباً بعنوان "مكتبات المستقبل "libraries of the future" وصف فيه البحوث والتصوير اللازمة لإنشاء مكتبة رقمية حقيقية. وقد كانت تنبؤاته دقيقة بشكل عام *(Arms, 2000, P. 9)*.

والبداية الحقيقية للمكتبات الرقمية تعود إلى عام 1994 عندما قدمت أقسام علوم الحاسب التابعة للمؤسسة الوطنية للعلوم N S F الأمريكية ووكالة مشروع البحث المتقدم في وزارة الدفاع الأمريكية DARBA ووكالة الفضاء الأمريكية NASA دعماً مادياً لستة مشروعات مدتها أربع سنوات ذات علاقة بالمكتبات الرقمية. وأول هذه

المشروعات كان في جامعة كاليفورنيا في بيركلي حيث تم بناء مجموعة وثائق حول ولاية كاليفورنيا اشتملت على الخرائط، والصور، والتقارير الحكومية. أما مشروع جامعة كاليفورنيا في مدينة سانتا باربرا فتركز على الخرائط والمعلومات الفضائية الأخرى. وقد بنت جامعة كارنيجي ميلون مكتبة من الفيديو سميت Info media. وعملت جامعة إلينويز مع الناشرين لبناء مكتبة فيدرالية من الدوريات العلمية حول العلوم والهندسة. وقد تم بناء مشروع جامعة متشجان على مجموعة مكتبة رقمية طورت في مكتبات الجامعة. وأخيرا، فقد ركزت جامعة ستانفورد على أدبيات علوم الحاسب *(Arms, 2000, P. 63)*.

وقد قدم مجلس موارد المكتبات Council on Library Resources تعريفات للمكتبة الرقمية حسبما هو متداول بين المهتمين:

- مجموعة من المواد التي تم تحويلها إلى بيانات رقمية أو المواد المرمزة بصيغة قابلة للتبادل إلكترونياً.
- المؤسسة التي تملك هذه المواد أو التي تتحكم في استخدامها.
- الجهة التي تربط في شبكة المؤسسات القائمة لتوفير الاتصال بالمعلومات الإلكترونية، وتضع الأسعار، وتوفر أدوات البحث، وتحمي حقوق التأليف.
- مجموعة المؤسسات التي تجمع المعلومات.
- المكتبة التي تمسح جميع أشكال المواد ضوئياً، وتدخلها عن طريق لوحة المفاتيح، وترمزها بهدف إتاحة الوصول إلى جميع مقتنياتها إلكترونياً من أي مكان.
- أو هي المكتبة التي يتوافر لديها اتصال بالإنترنت ومجموعة قواعد معلومات مليزرة *(المسند، 2000، ص28)*.

وتتميز المكتبات الإلكترونية بميزات عديدة منها:

- إيصال المعلومات إلى المستفيد أينما كان في عمله أو في منزله إذا توافر له حاسب شخصي واتصال شبكي.
- استغلال طاقات الحاسب الهائلة في البحث عن المعلومات واستعراضها.
- المشاركة في المعلومات خصوصا النادر منها وقليل الاستخدام.

- حداثة المعلومات التي تشكل محتويات المكتبة الرقمية.
- إتاحة المعلومات في جميع الأوقات.
- إمكان إنشاء أشكال جديدة من المعلومات.
- إمكان تخفيض تكلفة المكتبة الرقمية وإدارتها *(Arms, 2000, P. 14)*.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

لقد تعدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات والمنظمات الربحية إلى المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة خدماتها، ذلك لأن الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين، وصار لزاماً أمام مؤسسات ومنظمات الخدمات ومنها المكتبات أن تبدأ بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع مواجهة التحديات العامة المتمثلة في:

- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة التكاليف.
- نقص الموارد المالية.
- تبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تدني مستوى رضا المستفيدين.
- تدني مستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين.
- المنافسة الوطنية والإقليمية والعالمية.
- التغير في سلوك المستفيد الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدره.

وقد ركزت تعريفات الباحثين لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات على الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم؛ حيث عرف بول موشر الجودة الشاملة بأنها "الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المنظمة" *(Paul, 1979, P. 17)*.

ويأتي تعريف كوندراي (Cundrai, 1995, P. 192) لإدارة الجودة الشاملة متوافقاً مع ما اهتم به التعريف السابق حيث أشار إلى أن إدارة الجودة الشاملة: هي عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات.

ومن الباحثين من يركز في مفهومه على الخدمات المعلوماتية المقدمة والتحفيز الجيد للعاملين حيث يعتبرها جزءاً أساسياً ومكملاً في عملية التغيير والتحسين في المكتبات وقطاع المعلومات *(Johennsen, 1996, Pp. 32- 33)*.

وركزت برانكوليني (Brancolini, 1992) على ثلاثة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

أولاً: توافر المقتنيات المطلوبة.

ثانياً: إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات.

ثالثاً: درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية.

من الملاحظ أن الدراسات التي تعالج موضوع الجودة الشاملة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات ما زالت في طور النمو، فالمصادر العربية على الأخص في هذا الموضوع قليلة.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات، نجد أن تحقيق الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المكتبات ومرافق المعلومات مراعاة الأمور التالية:

1- يجب أن يضع مرفق خدمات المعلومات معايير داخلية لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية به ويعمل على تحقيقها.

2- على المرفق المعلوماتي مساندة أغراض أهداف المستخدمين والمستفيدين وإمدادهم بما يحتاجونه لجودة عالية، وبناءً على معايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.

3- على مركز خدمات المعلومات أن يكون جزءاً نشطاً يساند من خلال ما يقدمه من معلومات وخدمات لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الأم *(الهادي، 2002، ص161- 162)*.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

بينت الباحثة آن لاويس (Lawes, 1993, Pp. 6- 142) في مقالة لها بعنوان "فوائد إدارة الجودة للمكتبة ومهنة خدمات المعلومات" أن الأداء والربحية سيكونان الهدف الأساسي في التسعينيات لإدارة الجودة الشاملة، كعقد بين مورد الخدمة وعملائه المستفيدين، اعتماداً على معايير تلتزم بها الخدمة، ويمكن إجمال فوائد تطبيق إدارة الجودة في المكتبات بما يلي:

1- توفير الأداة لقياس الأداء في مجال خدمات المعلومات.

2- التأكيد على جودة الخدمة.

3- توفير المزايا في مجال التسويق والعلاقات العامة.

4- تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين.

5- تحسين النواحي التنظيمية في الإدارة إلى جانب رفع كفاءة أدائها.

6- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

7- تنمية وتدعيم حلقة الربط الحيوية بين خدمات المعلومات والقطاع الإداري.

وأشارت الباحثة إلى أن مهنة المكتبات وخدمات المعلومات قد التزمت بتوفير خدمة عالية الجودة وأنها كانت تسعى دائماً لإيجاد طرق وتحسين الجودة.

لقد كان هناك افتراض مسبق بأن الطريق إلى تحسين الجودة هو استهلاك المزيد من الموارد للحصول على المواد وتعيين المزيد من العاملين، وبالتالي الانتقال إلى أبنية أكبر. لكن هذه الطريقة لم تعد صائبة لسببين:

1- أن العائد الهامشي للموارد التي نستخدمها سيأتي عليه وقت يجب أن يتم تخفيضه.

2- تغيير الجو السياسي لدرجة كبيرة جداً.

فالتجاوز لم يعد مقبولاً لأن مفهوم المجتمع الآن هو التمسك وصون ما نملكه، وإذا أردنا تحسين الجودة الشاملة فإنه يجدر البحث عن حلول مختلفة، إضافة إلى الحاجة للتعامل مع المشكلة من جذورها والعمل على رفع مستويات الجودة في إطار الموارد

المتاحة، وبالتالي فإن الفائدة الكبرى لتأكيد إدارة الجودة الشاملة للمكتبة هو إيجاد رابطة في علاقات الوحدة بالمديرين وصناع القرار.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

حدد ريجز (Riggs, 1992, Pp. 481- 483) المبادئ المتميزة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية على أنها:

1- الإدارة بالحقيقة: أي اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي جرى تجميعها للاستعانة ببعض الأدوات مثل:-
- أوراق المراجعة.
- مخططات تاريخية.
- مخطوطات باريتو.

2- إلغاء الحاجة لإعادة العمل مرة ثانية، لأن العمل المكتبي يتسم بالكثافة، وبالتالي يجب تبسيطه مع التأكد من أنه يتم القيام به بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى.

3- احترام الناس وأفكارهم، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم أهم الموارد البشرية على الإطلاق، وبالتالي لا بد من تشجيعهم على لفت الانتباه للمشكلات دون خوف من الإدارة.

4- تخويل السلطة للأشخاص، وذلك بمنح العاملين الثقة بقدرتهم على أداء العمل المسند إليهم ومنحهم السلطة الملائمة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين جودة العمل.

طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

تتباين المراحل التي وضعها الباحثون لتحقيق الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يمر من خلال المراحل التالية:

1- التعرف على عناصر الجودة في المنظمة.

2- معرفة توقعات المستفيد.

3- إيجاد نظام جيد لتقديم الخدمات.

4- تثقيف المستفيد وإيجاد نظام مساند جيد.

5- توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق *(Dummond, 1991, Pp. 99- 106)*.

ومنهم من يرى أن تطبيق الجودة يمر في ست مراحل تتمثل في:

1- توضيح مدى الحاجة للتحسين.

2- تحديد البنية الأساسية.

3- تحديد مشاريع التحسين.

4- تكوين فرق العمل.

5- تزويد فرق العمل بالمصادر وتأهيلها بالتدريب.

6- إيجاد نظام للتحكم والرقابة *(جوران، 1993، ص3)*.

يمكن القول بأن أهم المراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة أثناء عملية التطبيق ما يلي:- 1- تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدرب عليها. 2- تحديد مشاريع تحسين الجودة. 3- تكوين فرق تحسين الجودة. 4- إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق (هيجان، 1994، ص433).

أما بالنسبة لقطاع خدمات المكتبات فيقترح (سيركن، 1993) بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية اتباعها كخطة عمل إذا أرادت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:-

1- تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.

2- تغيير ساعات العمل.

3- إنشاء كتيبات خدمة وحقائب معلومات للإرشاد.

4- استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم من الخدمات المقدمة لهم.

5- تبسيط إجراءات الاستعارة.

6- إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة.

7- استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.

8- مطالبة الموردين بعمل وإجراء بيانات على المواد.

9- إعطاء توجيهات وافية وتلقين الموظفين الجدد.

10- إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام.

11- متابعة الشكاوي والمقترحات.

12- إدخال تحسينات على المبنى الرئيسي للمكتبة.

13- تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية.

14- تطوير برامج تدريب العاملين.

15- تعريف الجمهور دعائياً بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها.

16- افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية.

17- تطوير برنامج الوصول إلى العملاء الخارجيين(المستفيدين).

18- استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة (الكفيف، والمعاق).

19- التمتع بالابتسامة الدائمة على المُحيّا.

من خلال التمعن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما اشتمل عليه من قواعد واستراتيجيات كان لها أثرها البالغ في تحسين الأداء والجودة في مؤسسة ما، ومن خلال النظر في القواعد التي اقترحها الباحثون على اختلاف طرق معالجتهم لها، فإنه يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أولاً: تعليم وتدريب الموظفين وخلق روح العمل التعاوني بينهم:

إن عملية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتبة عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح إلى مواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماماً بالغاً سواءً أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أم في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

ثانياً: إشراك جميع العاملين من مديرين وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين الأداء ودعم الأفكار الجديدة والإبداع:

على إدارة المكتبة أن تتقبل جميع الأفكار الجديدة والإبداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الإداريين، ولا يتم قبول هذه المقترحات إلا بعد دراستها وتقييم نجاحها.

ثالثاً: تحديد طرق السلامة والجودة وطرق الوقاية:

وذلك بالوقوف على المشكلات التي تؤدي إلى فشل الخطط، ووضع الحلول والبدائل اللازمة والاستعداد لحلها في الوقت المناسب. ومثال ذلك:

لو رغبت المكتبة في تبني نظام آلي جديد، فيجب على المكتبة أن تقوم بدراسة مستفيضة لعوائد نجاح هذا النظام، وتضع الطرق التي تقي من خلالها المكتبة من خسارة إدخال هذا النظام، وذلك من خلال الحرص على الصيانة الدائمة للنظام، بالإضافة إلى تدريب الموظفين للتعامل مع هذه الأجهزة بصورة سليمة.

رابعاً: عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقارنتها مع المعايير العالمية:

وذلك لتوضيح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

خامساً: استغلال التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة:

من المعروف أن التقنية الحديثة ساعدت كثيراً على تحسين الأداء مع الدقة والجودة المرجوة، وخاصة في مجال المعلومات، فلم يعد بوسع المكتبات الاستغناء عن هذه التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات في عصرنا *(ويليامز، 1999، ص55؛ أتكسون، 1996)*.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويرجع ذلك بشكل أساسي إما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها أو سوء مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج (Martinich, 1997, P. 601).

ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وهذه المعوقات هي:

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.

2- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.

3- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.

4- استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيق، الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.

5- تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية لالتزامهم بمعايير حديثة بالنسبة لهم، فقد يظهر الموظفون مقاومة شرسة للكف عن ممارساتهم القديمة المعتادة، فيعتقد الموظف فيما بعد أن هذا النظام إنما هو مجرد نزوة أو موضة تستهدف العميل ثم تمضي لحالها.

6- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها، فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام الجودة الشاملة *(Martinich, 1997, P. 603؛ درباس، 1994، ص38؛ خفاجي، 1995، ص75).*

وأما بالنسبة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بشكل خاص فلها ارتباطها الوثيق بالمعوقات التي ذكرت، وذلك لأن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري شامل تنطوي أفكاره ومبادئه ونتائجه ومعوقاته على مختلف المؤسسات، ويجب على الإدارة العليا التنبه لهذه التحديات ووضع الحلول والإجراءات الوقائية لتلافي وقوعها مستقبلاً.

ما هي معايير آيزو 14000؟

تمثل مجموعة معايير آيزو 14000 سلسلة من المعايير التي أجازتها أيضاً المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لكي تغطي معايير الإدارة البيئية Environmental Management، وقد طورت هذه السلسلة من المعايير اللجنة الفنية (TC 207) بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي التي يتشكل أعضائها من مندوبي حوالي (50) دولة بالإضافة إلى أن كثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تشتمل على مجموعات استشارية فنية Technical Advisory Groups (TAGs) تتعامل مع اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية الخاصة بمعايير آيزو 14000، وتخاطب سلسلة معايير آيزو 14000 ستة مجالات أساسية، ولا تمثل وثائق هذه السلسلة من المعايير التوجهات أو الحدود الفنية المرتبطة بها، ولكنها تعتبر معايير لنظم الإدارة البيئية المرتبطة أو المحيطة بالمنظمة المعنية أو مرفق المعلومات المختص، وبذلك تختص هذه المعايير بتقويم نظم الإدارة، لكنها لا تضع حدوداً أو معايير فنية معينة.

وتوجد أسباب عديدة تدعو المنظمات أو مرافق المعلومات المختصة بنظم وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة إلى محاولة الحصول على شهادة آيزو 14000، حيث أن التكنولوجيا المتطورة الخاصة بالحاسبات الآلية والاتصالات عن بعد أدت إلى ظهور متاعب صحية للمستخدمين لهذه التكنولوجيات التي تتمثل فيما يلي:

- التعب البصري المصاحب لاستخدام شاشات الكمبيوتر نتيجة لطول مدة الرؤية أو لإجهادها، وقد يؤدي ذلك إلى بعض الأعراض الرئيسية كالدموع، احمرار العين، التهابها، أو حساسيتها مع الإحساس بالإجهاد والألم وزغللة العين، ... الخ.
- الوميض الخاطف والسطوع والبقع البنفسجية ومحيط الشاشة التي تؤثر على صحة المستخدم بصفة عامة.
- الإضاءة غير المناسبة لبيئة العمل التي يستخدم فيها التكنولوجيا الحديثة.
- تأثير تصميم المقاعد غير الملائم الذي يسبب ويؤثر في وضعية جسم المستخدم وعدم تثبيته بالقدر الملائم مما يؤثر على الضغط الواقع على الفقرات القطنية أسفل الظهر، وعلى تدفق الدم، وعلى أعصاب المستخدم.. الخ.

من هذا المنطلق، تصبح لسلسلة معايير آيزو 14000 المتعلقة بالإدارة البيئة أهمية كبيرة لمرافق المعلومات المتقدمة، وبذلك تعطى الإدارة البيئية المتنامية لمرافق المعلومات سبباً مهماً لضرورة التعامل مع هذه المعايير. ومن المزايا المهمة المرتبطة بمعايير أيزو 14000 الحد من المخاطر والمتاعب الصحية والجسمانية لمستخدمي نظم المعلومات الإلكترونية المتقدمة، حتى يمكن الوصول إلى معدلات تأمين أكثر قبولاً.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات:

يهدف هذا الجزء إلى عرض مفهوم عملي لإدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن استخدامه في وضع إطار المبادئ المرتكز عليها مرافق المعلومات، وحيث اتضح من مفهوم إدارة الجودة الشاملة السابق عرضه أنه عملية إدارية لإدخال ثقافة التحسين المستمر في المنظمة أو المرفق المعنى بالجودة، فإن هذه التحسينات سوف تتوازن مع زيادة الإنتاجية المرتبطة بمعايير الجودة المطلوب التوصل إليها. ويمكن تجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب الأخذ بها لمرافق المعلومات فيما يلي *(Mehrotra, 2005, P. 209)*.

- الاعتراف بالحاجة لتحسين الخدمات أو المنتجات المعلوماتية.
- تلبية المتطلبات بالتركيز على المستفيدين من المستخدمين أو العملاء الحاليين والمتوقعين.
- تحرير العمل من الأخطاء والمشكلات.

- الإدارة عن طريق الوقاية من القصور.
- تحديد وقياس ثمن الجودة.
- قياس أداء العمليات والوظائف بمرفق المعلومات.
- تطبيق عمليات حل المشكلات والأفعال التصحيحية.
- الحصول على مساندة والتزام إدارة مرفق المعلومات، بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- تبني وتطبيق إدارة التغيير لمرفق المعلومات.

الاعتراف بالحاجة للتحسين المستمر في مرافق المعلومات:

يجب الاعتراف بالحاجة المستمرة لتحسين جودة خدمات ونظم مرافق المعلومات ونوعية القوى العاملة بها بأهمية تحسين جودة أدائهم وزيادة إنتاجياتهم، وعلى الرغم من أن ذلك يمثل حاجة أساسية، إلا أنه قد يواجه بمقاومة وعدم قبول من العاملين أنفسهم بالإضافة إلى المستخدمين؛ بسبب عدم إشراكهم وتضمينهم في هذه الجهود. كما أن جهود إدخال إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالقدرة على التعامل مع إدارة التغيير المستمرة، حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة منتدى إيجابي لا للتكييف مع المتغيرات المتلاحقة فحسب، ولكن لتوقع حدوث هذه المتغيرات أيضاً. ويعني ذلك القدرة على الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة فيما يرتبط ببيئات خدمات المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة والتنافس الحاد الذي يصاحب تأثير هذه المتغيرات على الهيكل الاجتماعي المصاحب لحداثة ومعاصرة مرافق المعلومات (*Brgithwaite, 1994*).

وباستخدام آليات إدارة الجودة الشاملة فيما يتصل بتوقع التغيير، يمكن اكتشاف الفرص المعروضة والمتوفر للتعامل مع إدارة التغيير عن طريق التعرف على ما يتضمنه ذلك من مشكلات والعمل على حلها والتغلب عليها. وقد تصبح إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها وتنفذها المنظمة أو المرفق المعين جزءاً مكملاً ومتمماً لإدارة المخاطرة Risk Management والتخطيط الاستراتيجي لمرافق المعلومات.

الحصول على مساندة إدارة المرفق والتزامها بالجودة الشاملة:

هل يمكن أن تتواجد مبادرات للتحسين التنظيمي، لا تأخذ في الاعتبار مساندة الإدارة العليا لمرفق المعلومات المعين؟ وهل يمكن أن تكون هذه المبادرات ناجحة؟ ومن جهة أخرى، عند فشل هذه المبادرات يرجع ذلك إلى عدم مساندة الإدارة العليا والتزامها بالجودة الشاملة للمرفق المعين.

هذا الوضع، يعتبر حقيقياً إلى حد كبير فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. ولكن قد تتواجد أسباب عديدة للحصول على دعم ومساندة الإدارة العليا للمرفق فيما يتصل بالرقابة على الجودة.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطاً منفصلاً عن العمل، كما انها لا تمثل طبقات مضغوطة أو معزولة عن الأداء الإداري المعين، بل إنها تقدم بطريقة سهلة ومبسطة تركيزاً واهتماماً مباشراً للإدارة العليا على التحسين المستمر في أداء العمليات وعلى جودة الخدمات أو المنتجات المخرجة، ويساند هذا المدخل الإداري لمسئوليات الإدارة العليا الفكر الإداري الحديث في إدارة الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة للوقاية من الأخطاء التي قد تحول النتائج في اتجاه معاكس لرضى المستخدمين واستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة. فما الذي سوف يحدث عندما لا تساند وتدعم هذه الأهداف؟ إن إدارة الجودة الشاملة تقدم للإدارة العليا في مرفق المعلومات المعين رؤيا ومنظوراً جديداً لإدارة المرفق يتم من خلاله الاهتمام بكل الأنشطة والمبادرات التنظيمية في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة، أي أن أي نظام أو نشاط جاري أو مخططي يجب أن يتسم بالقدرة على توضيح العلاقات الإيجابية التي تجيب على الأسئلة الثلاثة التالية:

- ✓ ما الذي سوف يؤديه ويقوم به النشاط المعين لتحسين جودة الخدمات أو المنتجات النابعة من مرفق المعلومات؟
- ✓ عندما لا يساعد النشاط المستخدم تلبية أهداف الجودة المرتبطة بالخدمة أو المنتج التي سوف يشعر بها المستخدم، فلماذا نؤدي هذا النشاط؟
- ✓ إذا لم يساعد النشاط المعين في تقليل تكلفة الجودة، فلماذا نؤديه؟

ويمكن أن يؤدي التساؤل المستمر لهذه الأسئلة، في بيان مدى الالتزام الإداري للوصول إلى الجودة المستهدفة أكثر من أي فعل آخر، كما يجب أن تلزم كل العناصر التنظيمية بالمرفق المحدد بالتركيز على علاقات الجودة لكل الأنشطة والخطط المستخدمة. بالإضافة لهذا النوع من الأسئلة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا عن طريق ما تتخذه من أفعال وقرارات بإدارة التغيير المرتبطة بالثقافة التنظيمية للمرفق المعين، حين يمكن خلق بيئة إيجابية ذات طبيعة نشطة يزدهر فيها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ويمثل ذلك مدخلا سلوكيا بدونه لا يمكن أن تنجح المنظمة أو المرفق في أداء الوظائف والأنشطة المختلفة بكفاءة وفعالية *(Brgithwaite, 1994)*.

تطور الجودة في مرافق المعلومات:

من الملاحظ أن كثيراً من مرافق المعلومات التي تقدم خدمات أو منتجات معلومات تقليدية قد اهتمت منذ زمن ليس بالقصير في تحسين جودة مخرجاتها وتوفيرها للمستخدمين. وفي البداية، ترجم هذا الاهتمام بتنظيم الأعمال الطبيعية والهيكلية التي تحدث في المرفق، بهدف التدفق التنظيمي السليم الذي يستجيب لأهداف الخدمة أو المنتج المعين. وبصفة عامة، بني البحث عن الجودة على أساس الرؤيا المهنية والفنية ومعاييرها المرتبطة بأداء الخدمات أو المنتجات بدلا من الاستجابة لآراء ومتطلبات وتوقعات المستخدمين والوصول إلى رضائهم الكامل عما يوفر لهم.

ومن بين العوامل التكنولوجية المرتبطة بمرافق المعلومات كما في حالة المكتبة الرقمية أو الإلكترونية، والعوامل الاقتصادية الخاصة بسعر المواد المطبوعة والبحث عن أسس كفاءة أكبر تتصل بخدمات المعلومات المتقدمة، بالإضافة إلى إنشاء التجمعات المؤسسية التي تهدف إلى تقليل تكلفة تقديم الوصول المباشر إلى المطبوعات الإلكترونية، وقد صار يتواجد في الحقبة المعاصرة عدداً من العوامل النامية التي توضح لمرفق المعلومات أهمية ضبط جودة المنتجات أو تأكيد جودتها حتى يمكن للمرفق المختص التوصل إلى تعظيم المزايا التي تعود على المستخدمين، وتحقق رضاهم الكامل عما يوجه لهم من خدمات ومنتجات معلومات. وحيث أن سوق منتجات المعلومات وخدماتها صارت تتسم بالمنافسة الحادة في الوقت الحالي، فإن مرافق المعلومات أصبح مطلوبا منها

جميعاً تغيير الصورة السلبية التي اتسمت بها في الماضي بتطبيق مواقف إيجابية نحو خدمات أجود وأكفأ تقدم للمستخدمين وتحوز على رضاهم الكامل *(الهادي، 2002، ص189)*.

من هذا التوجه المعاصر، صارت مرافق المعلومات متوافقة مع غيرها من المنظمات والمؤسسات المختلفة الأخرى في إمداد خدمات ومنتجات تمثل عناصر ومدخلات إيجابية في جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي دولة من دول العالم. من هذا المنطلق، أصبح لزاماً وحتمياً على مرافق المعلومات تطوير طرق وأساليب الأعمال بها وما يرتبط بها من النظم الإدارية المختلفة حتى تتمكن من الاستجابة السريعة والمتسمة بالكفاءة مع متطلبات وتوقعات مستخدميها من أفراد المجتمع. وتتم هذه الاستجابة وفقا لتحديد مجموعة من المؤشرات والمعايير التي ترتبط معا بالجودة الشاملة حتى يمكن تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها.

مما سبق يتضح ضرورة التحقق من أهمية دور المعلومات في مرافق المعلومات المختصة، لذلك يجب التأكيد على ما يلي من عوامل *(الهادي، 2001، ص187)*:

1- المعلومات هي مورد إداري حيث تمثل أحد الأصول التنظيمية مثلها مثل موارد الإدارة الأخرى المتعلقة بالأفراد، رأس المال، المباني، الأجهزة، المعرفة ... الخ.

2- إدارة موارد وأصول مرافق المعلومات بفعالية وكفاءة يصعب ويستحيل إن لم تكون المعلومات الصحيحة والدقيقة ممثلة ومساندة لذلك.

3- مسئولية إدارة أي منظمة نحو المعلومات ترتبط وتختص بتوفير خدمات ومنتجات المعلومات بفعالية وكفاءة ولا تقل عن مسئولياتها الأخرى.

4- ترتب القرارات المختصة بأنشطة المعلومات بمدى ارتباطها بتحقيق الأهداف وتحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وما يتصل بها من أفعال وأولويات.

ويتطلب ذلك ضرورة توفير ما يلي:

- تواجد نظام إدارة جودة شاملة.
- اختيار مجموعة المعلومات المحتاج إليها من مصادر متنوعة.

- ضرورة تحليل المعلومات أثناء عمليات اختيارها وجمعها قبل معالجتها وإرسالها إلى المستهدفين.
- حتمية خدمة المستخدم بإلقاء الضوء على المعلومات الحديثة وتوصيلها في الوقت الملائم بالدقة والموثوقية العالية.
- خدمة الذكاء التنموي والاقتصادي للمجتمع عن طريق تصنيف المعلومات طبقا لأهميتها الاستراتيجية.
- تفصيل نظام المعلومات الملائم وما يقدمه من خدمات ومنتجات طبقا للحاجات والمتطلبات والتوقعات المعينة لمجموعة المستخدمين.

خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات:

يتعرض هذا الجزء من الكتاب إلى مناقشة مجموعة معينة من خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وما يرتبط بها من مجموعة من الأسس، أو المؤشرات أو المعايير الخاصة بجودة خدمات ومنتجات مرافق المعلومات. وتشكل هذه الأسس والمعايير الأساس الذي يبنى عليه قياس الجودة لمرفق العمليات المعين.

تعتمد فائدة أو قيمة شيء ما على السياق الشامل الذي يستخدم فيه، والوقت الذي يتوافر فيه عند الحاجة إليه، وعلى ذلك، فإن البيانات أو المعلومات ومصادرها تمثل حالة مستقلة تشتمل على الاعتبارات الخاصة بمتى تستخدم، ومن يستخدمها، وما الذي تستخدم من أجله. أي أن البيانات تعتمد على المستخدم، كما تعتمد على الاستخدام في الوقت نفسه.

وتعتمد جودة البيانات على ضرورة توافر خاصتين من خواص الجودة الذين يرتبطان بالتوقيت الملائم Timeliness، ووقت الاستجابة Response Time، كما تظهر خاصتان أخريان تتصلان بالاكتمال Completeness، والترابط أو الملاءمة Relevance. ويؤدي اعتماد البيانات على المستخدم إلى خاصتين أخريين ترتبطان بالدقة Accuracy والموثوقية Reliability. وعلى مستوى تراكم وتعاظم أنشطة

العمل فإنها تتعامل أيضا مع خصائص الجودة التي ترتبط بالتوقيت الملائم والدقة *(الهادي، 2001، ص197)*.

ويمكن تفسير خصائص ومتطلبات الجودة للنظم التشغيلية Operational ونظم قواعد البيانات Database Systems أو مستودعات البيانات Data Warehouses فيما يتصل بعوامل الحداثة Currency، الاكتمال، التوقيت الملائم، الاحتفاظ Retention، الدقة، ووقت الاستجابة.

وحيث أنه قد تختلف متطلبات الأداء من مرفق معلومات لآخر، لذلك يجب أن تقاس جودة كل مرفق على حدة بما يتفق مع متطلباته وحاجات مستخدميه. فعلى سبيل المثال، قد يكون عامل توافر الخدمات كل الوقت غير معمول به في بعض المرافق، كما قد يتسامح بعض المستخدمين في مرافق أخرى بأن يكون وقت الاستجابة في الحصول على الخدمة أطول من ثلاث ثوان. أي أن متطلبات الجودة لمرافق المعلومات قد تختلف من مرفق لآخر فيما يتصل بالنظم التشغيلية المستخدمة فيها. على أنه ينصح بعدم الوقوع في أخطاء تؤثر على جودة مصادر المعلومات في أي مرفق من مرافق المعلومات *(الهادي، 2002، ص198)*.

جدول رقم (9)

معايير اختيار وتقييم النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
	أولاً: المعايير العامة		
1	ما طبيعة الجهة التى أعدت البرنامج وخبرتها السابقة	✓	✓
2	هل توفر خدمات ما بعد البيع	✓	✓
3	هل تقدم خدمات التدريب على النظام	✓	✓
4	هل تقدم ملفاً كاملاً للنظام system documeltatio	✓	✓
5	هل هناك تطور دائم للنظام	✓	✓
6	هل تقوم بنفسها بترتيب النظام وتشغيله وتجريبه	✓	✓
7	ما تقييم الخبرة السابقة للمكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، التي استخدمت النظام	✓	✓
8	هل يتعامل النظام مع الحروف اللاتينية والعربية	✓	✓
9	هل يتعامل مع مختلف أنواع مصادر المعلومات	×	×
10	هل يؤدي جميع الوظائف والعمليات والخدمات (رحلة الوثيقة داخل المكتبة)	✓	×
11	هل يواجه ما يطلق عليه مشكلة عام 2000 في الحاسبات	✓	✓
12	هل يتوافق مع برامج البحث في شبكة الإنترنت	✓	✓
13	هل هناك حد أقصى من التسجيلات يقبله النظام	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
14	هل يستطيع إظهار صور ورسومات كجزء من العنوان	×	×
15	هل يتعامل بالصوت	×	×
	ثانياً: المعايير الاقتصادية		
1	سعر النظام مقارنة بالأنظمة الأخرى التى تؤدي الوظائف نفسها	غالي	رخيص
2	هل خدمات ما بعد البيع مجانية	✓	نعم
3	هل التدريب مجاني	×	لا
4	هل يمكن الحصول عليه كأجزاء أو للعمليات الموجودة فقط بالمكتبة أو مركز المعلومات	✓	نعم
5	هل متطلبات تشغيله (أجهزة - نظم تشغيل) مكلفة	×	لا
	ثالثاً: معايير أمن النظام		
1	هل توجد كلمة سر للدخول للنظام	✓	✓
2	هل توجد كلمة سر للدخول إلى كل نظام فرعي	✓	×
3	هل هناك تحديد صلاحيات ما بين العاملين والمستفيدين	✓	×
4	هل هناك تحديد صلاحيات ما بين العاملين وبعضهم	✓	×
5	هل هناك تحديد صلاحيات في الحذف والتعديل والإضافة	×	×
6	هل يسمح النظام بعمل نسخ احتياطية من الملفات الموجودة System Bactup	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
7	هل يسمح البرنامج بتعديل أي جزء، دون الرجوع إلى الجهة المصدرة للبرنامج	×	×
8	هل يمكن تعديل أي جزء دون باقى الأجزاء لاحتياجات خاصة بالمكتبة	✓	✓
	رابعاً: معايير التعريب		
1	الالتزام بمعايير ASMO	✓	✓
2	هل يمكن إدخال حروف عربية ولاتينية في تسجيلة واحدة	✓	✓
3	هل يمكن البحث بالعربية واللاتينية في قاعدة واحدة	✓	×
4	هل يمكن التعديل والحذف والإضافة والطباعة في أي تسجيلة بالعربية واللاتينية دون الدخول والخروج من قاعدة بلغة إلى قاعدة بلغة أخرى	✓	×
5	هل تتوفر شاشات مساعدة باللغة العربية	✓	✓
6	هل تم التعريب ببرنامج كامل أم فقط للشاشات	✓	✓
7	هل إظهاره للعربية واللاتينية بالكفاءة ودرجة الوضوح نفسها	✓	✓
	خامساً: معايير الشبكات		
1	هل يتوافق مع معايير شبكات الاتصالات	✓	✓
2	هل يقبل أساساً التعامل مع شبكة حاسبات	✓	✓
3	ما أقصى عدد من المستفيدين يستطيع التعامل معه في الوقت نفسه	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
4	هل يمكن البحث والإدخال والتحديث والحذف والإضافة من أي نهاية طرفية	✓	✓
5	هل يقبل التعامل مع شبكة الإنترنت	✓	✓
	سادساً: الأجهزة المطلوبة		
1	هل يتطلب أنواعاً معينة من أجهزة الحاسبات	IBM	متوافق
2	هل يتطلب قوة معينة في جهاز المعالجة الرئيسي	متوسط	
3	هل يتطلب سعة معينة للاسطوانة العملية	متوسط	
4	هل يتطلب مواصفات معينة داخل الجهاز مثل بطاقات شاشة – الوان – صوت – صورة	✓	✓
5	هل لا بد أن يتوافر بالجهاز سواقات للأقراص المدمجة للأقراص المرنة	نعم	نعم
6	هل لا بد أن يتوافر بالجهاز ماسح ضوئي	لا	لا
7	هل مطلوب للبرنامج جهاز طابع بمواصفات معينة يستهلك أحبارا واسطوانات أحبار معينة	لا	لا
8	هل مطلوب للحاسبات سرعات تنفيذ في المعالجة ذات تقدير معين	✓	✓
9	هل التكلفة الإجمالية للتجهيزات الخاصة بالأجهزة مكلفة	✓	✓
10	هل هذه الأجهزة موجودة محلياً وله مورد محلي	✓	✓
11	هل هناك خدمات صيانة محلية لهذه الأجهزة	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
	سابعاً: التجهيزات البرمجية المرافقة		
1	نظام التشغيل المطلوب	Wind 95-SQL-UNIX-AROCLE	✓
2	القدرة على العمل على أكثر من نظام تشغيل	✓	✓
3	توفر هذه الأنظمة بالسوق المحلي	✓	✓
4	توفر هذه الأنظمة للتعامل مع اللغة العربية	✓	✓
5	هل يعمل في بيئة النوافذ Under Windows	✓	✓
6	هل يمكن ربطه في الطباعة ببرامج معالجة النصوص	✓	✓
7	هل يتطلب برامج معينة للاتصال بالإنترنت	STANDER	STANDER
8	هل يتطلب برامج معينة مرافقة لترتيب الحروف العربية واللاتينية	STANDER	STANDER
9	هل يسمح البرنامج باستقبال أي تسجيلة في شكل برنامج أو نظام آخر (... - الخ مثلاً)		
10	هل التكلفة الإجمالية للتجهيزات البرمجية مرتفعة		
	ثامناً: التفاعل بين المستفيد والنظام		
1	هل يتطلب خلفية كثيرة بالحاسبات من الأمناء	×	×
2	هل يتطلب خلفية كبيرة في الحاسبات من المستفيدين	×	×
3	هل توجد شاشات مساعدة	✓	✓
4	هل شاشات المساعدة متزامنة مع العمليات	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
5	هل شاشات المساعدة لكل العمليات	✓	✓
6	هل عمل نظام قوائم الاختيارات	✓	✓
7	هل مرفق به شرح DEMO تعريفية	✓	✓
8	هل يسمح باختيار مفتاح وظيفي واحد لتنفيذ أحد العمليات بدلاً من الكتابة أو قوائم الاختيار	✓	✓
9	هل شاشات المساعدة بالعربية والإنجليزية	✓	✓
10	هل يستخدم الصوت – الصورة في شرح النظام أو توجيه العاملين وتوجيه مسار البحث أو الإدخال أو التعديل أو الحذف	×	✓
11	هل عدد الاختيارات في قوائم الختيارات تغطى جميع الاحتمالات	✓	✓
12	هل عدد القوائم المفروض استعراضها قليل – كثير – معقول	معقول	معقول
13	هل يسمح بطباعة ناتج البحوث للمستفيد	✓	✓
14	هل يسمح بنقل ناتج البحوث على أسطوانات خاصة بالمستفيد	✓	✓
	تاسعاً: النظم الفرعي للتزويد		
1	هل النظام مربوط بفهرس المكتبة	✓	✓
2	هل يحتوي على ملف للتوصيات	✓	✓
3	هل يحتوي على ملف الموردين	✓	✓
4	هل يحتوي على ملف الناشرين	✓	✓
5	هل يحتوي على ملف الهيئات المتبادل معها	×	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
6	هل يحتوي على ملف الوثائق المتبادل بها	×	×
7	هل يحتوي على ملف للإهداءات من المكتبة	×	×
8	هل يحتوي على ملف للإهدءات إلى المكتبة	×	×
9	هل يحتوي على ملف للأشخاص والمؤسسات التي تهدى المكتبة	×	×
10	هل يحتوي على ملف أوامر الطلب	✓	✓
11	هل يحتوي على ملف للميزانية وأبواب توزيعها	✓	✓
12	هل يحتوي على ملف المطالبات	✓	✓
13	هل يستطيع الخصم تلقائياً من الميزانية في حالة استلام وثيقة	✓	✓
14	هل يستطيع تعديل وضع تسجيله من توصية إلى طلب ثم مطالبة ثم استلام	✓	✓
15	هل يمكن تحميل أدوات الاختيار التى ترد على أسطوانات مدمجة وتكوين ملف أدوات منها	✓	✓
16	هل يستطيع الاتصال مباشرة بحاسبات وقواعد معلومات الناشرين والموردين	✓	✓
17	هل يستطيع طباعة تقارير عن الوثائق التى تسلمتها المكتبة	✓	✓
18	هل يستطيع طباعة تقارير عن الإضافات دورياً	✓	✓
19	هل يستطيع طباعة استعجالات	✓	✓
20	هل يستطيع طباعة تقارير عن الموقف المالى في وقت	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
21	هل يستطيع طباعة تقارير عن الموقف المالى مع أي ناشر أو مورد في أي وقت	×	×
22	هل يستطيع التمييز بين وضع الوثيقة الحالى توصية مطلوبة – تحت الإعداد – مفقودة	×	×
23	هل يستطيع إعداد تقارير عن الوثائق التالفة المفقودة	×	×
24	هل يتعامل مع البريد الإلكترونى لإرسال أوامر الطلب أو الاستعجالات	✓	✓
25	هل يميز بين طريقة وصول الوثيقة – شراء – اشتراك – إهداء – تبادل	×	×
26	هل يلغى تلقائياً بيانات الوثيقة في حالة وصولها من ملفات التوجيه أو الطلب أو الاستعجالات	×	×
27	هل ينبه إلى وجود تكرار إذا تكرر طلب وثيقة	✓	✓
28	هل يستطيع التمييز بين العملات المختلفة في حالة دفع أثمان الوثائق وتحويلها حسب الأسعار السائدة	✓	✓
29	هل مرتبط بالنظام الفرعي للدوريات	×	×
30	هل مرتبط بالنظام الفرعي للجرد	×	×
	عاشراً: النظام الفرعي للإعداد البيليوجرافي		
1	هل يستطيع التعامل بيليوجرافياً مع كل أشكال مصادر المعلومات	×	×
2	هل الحقول كاملة حسب المعايير البيليوجرافية	✓	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
3	هـل يتعـامل في مسـتويات بيليوجرافيـة كاملـة مختصرة متوسطة	×	×
4	هل يستطيع التعامل مع كـل نسـخة - مجلـد مـن الوثيقة أم يتعامل معها كاملة فقط	✓	✓
5	هل يحتوي على ملف أسماء	✓	✓
6	هل يحتوي على ملف موضوعات	✓	✓
7	هل يحتوي على ملف ناشرين	✓	✓
8	هل يحتوي على ملف موردين	✓	✓
9	هل يحتوي على ملف دول	✓	✓
10	هل يحتوي على ملف مدن	✓	✓
11	هل يحتوي على ملف سلاسل	✓	✓
12	هل يحقق البيانات من هذه الملفات مباشرة	×	×
13	هل ينبه المفهرس إلى عدم اكتمال البيانات	✓	×
14	هل ينبه المفهرس إذا أدخـل بعـض الحقـول وبـها أخطاء	✓	✓
15	هل يمكن استيراد تسجيلات	✓	✓
16	هل يمكن تصدير تسجيلات	✓	✓
17	هل قواعد التركيب الهجائي معيارية	✓	×
18	هل تغيير اي بينات في ملف استنادي يتبعه تلقائياً تغيير البيانات في كل التسجيلات	✓	✓
19	هل يحتوي على حقول ثابتة وحقول متغيرة	✓	✓
20	هل يمكن أن يطبع كفهارس - بطاقات معيارية	✓	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
21	هل يطبع مثل الوثائق	✓	✓
22	هل يطبع شفرات عمودية	×	×
23	هل يمكن إدخال البيانات من كل المنافذ أو من منافذ معينة	✓	✓
24	هل تعطى تقارير من حجم إدخال في فترة معينة	✓	✓
25	هل يسمح ببناء إحالات	×	×
26	هل يسجل تاريخ إدخال كل وثيقة	✓	✓
27	هل يصحح أي أخطاء إملائية	×	×
28	هل يسمح بإدخال رموز أي خطة تصنيف	✓	✓
29	هل يسمح بالحذف - الإضافة - التعديل بعد إدخال التسجيلات	✓	✓
30	هل يحذف رقم الإدخال عند حذف تسجيلة أم يحذف البيانات ويبقي على الرقم	×	×
31	هل عدد شاشات الإدخال مناسب	إلى حد ما	إلى حد ما
32	هل يكشف تلقائياً وفورياً على المكررات	✓	×
33	هل يميز المكررات حتى له اختلفت طريقة كتابة الحروف في غير العربية (حروف صغيرة - حروف كبيرة)	✓	×
34	هل يميز موقع الوثيقة في حالة إعداد فهارس موحدة	✓	×
35	هل يسمح بمستخلص	×	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
	حادي عشر: النظام الفرعي للبحث في الفهارس		
1	هل يمكن البحث في المقتنيات بأي شكل دون الخروج والدخول	✓	✓
2	هل يمكن البحث في المقتنيات بأي لغة دون الخروج والدخول	✓	✓
3	هل يمكن البحث بالمؤلف	✓	✓
4	هل يمكن البحث بالعنوان	✓	✓
5	هل يمكن البحث بالموضوع	✓	✓
6	هل يمكن البحث بالسلسلة	✓	✓
7	هل يمكن البحث بالناشر	✓	✓
8	هل يمكن البحث بالترقيمات الدولية	×	×
9	هل يمكن البحث برقم الطلب	✓	✓
10	هل يمكن البحث المركب بأكثر من مدخل	✓	✓
11	هل يمكن البحث المركب بالموضوع	✓	✓
12	هل يمكن حفظ استراتيجيات البحث	×	×
13	هل يمكن تعديل استراتيجيات البحث أثناء البحث	✓	✓
14	هل يحيل النظام الباحث إلى المداخل الصحيحة أثناء عملية البحث	×	×
15	هل يعطي تقارير عن عدد التسجيلات المطابقة	✓	✓
16	هل يعرض التسجيلات زمنياً	×	×
17	هل يعرض التسجيلات هجائيا	×	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
18	هل يعرض التسجيلات حسب درجة المطابقة	×	×
19	هل يظهر وضع الوعاء موجود مفقود معار	✓	✓
20	هل يستطيع إظهار البيانات في شكل بطاقة	✓	×
21	هل يستطيع إظهار البيانات في شكل قائمة	✓	✓
22	هل يستطيع نقل التسجيلات إلى اسطوانة مرنة خاصة بالمستفيد Downloading	✓	✓
23	هل يستطيع الطباعة بأي ترتيب مطلوب	×	×
24	هل يمكن البحث بالقوائم	✓	✓
25	هل يمكن البحث المباشر بالأوامر	✓	✓
26	هل يمكن البحث في قوائم الأستاذ	✓	✓
27	هل يمكن إظهار تعليمات للمستفيد لتصحيح مساره	×	×
28	هل يمكن استعراض - طباعة - تسجيلات معينة من التسجيلات المسترجعة	×	×
29	هل يظهر قائمة بكلمات الوقف	×	×
30	هل يسمح باسترجاع صور - رسومات - خرائط تم إدخالها	×	×
31	هل يسمح باستعراض التسجيلات حسب مستويات الفهرسة	×	×
32	هل مرفق به عرض Demonstration لكيفية البحث	✓	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
	ثاني عشر: النظام الفرعي للسلاسل		
1	هل يوجد ملف توصيات للدوريات المطلوبة	×	×
2	هل يوجد ملف طلب للدوريات الجديدة	×	×
3	هل ينبه إلى مواعيد تحديد الاشتراكات	×	×
4	هل يمكن إلغاء الاشتراكات	×	×
5	هل يصدر أوامر شراء – اشتراك – إلغاء	×	×
6	هل به ملف ناشرين	✓	✓
7	هل به ملف موردين	✓	✓
8	هل به ملف المجلدين	✓	✓
9	هل ينبه بمواعيد وصول دوريات ويصدر مطالبات	✓	✓
10	ملف بميزانيته الدوريات	✓	✓
11	يخصم تلقائياً في حالة دفع اشتراكات	×	×
12	تقارير بالموقف المالي في أي وقت من الميزانية	×	×
13	تقارير بالموقف المالي في أي وقت مع ناشر مورد – مجلد	×	×
14	هل هناك تحديد صلاحيات في الحذف والإضافة والميزانية بين المستخدمين للنظام	×	×
15	هل يتعامل مع جميع أشكال المسلسلات	×	×
16	هل يعرض فهرس الدوريات طبقاً لمعايير الفهرسة	✓	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
17	هل يعدل وضعية أي عدد من مطالبة إلى وصول عند الاستلام	×	×
18	هل يعد تقارير بالأعداد المفقودة	✓	✓
19	هل يصدر خطابات التجليد	✓	✓
20	هل الخطابات التى يصدرها تعتمد على برنامج لمعالجة النصوص	✓	✓
21	هل يعد تقارير عن الأعداد المتأخرة	✓	✓
22	هل يعد تقارير عن الأعداد الموجودة بالتجليد	✓	✓
23	إمكانية إعداد فهرس موحد وبيان موقع كل دورية	✓	✓
24	إمكانية بيان مصدر التزويد (اشتراك - إهداء - تبادل - إيداع)	×	×
25	إمكانية تحديد بداية الاشتراك والموعد السنوي للسداد	✓	×
26	إمكانية تحديد طريقة السداد	×	×
27	الملف المالى بأي عملة وإمكان حساب مقابل العملات بالأسعار الرسمية	✓	×
28	ربط خدمة تعزيز الدوريات بقاعدة بيانات الدوريات	×	×
29	إمكانية إعداد فهرس بالعناوين والمجلدات والأعداد الموجودة في أي وقت	✓	✓
30	إمكانية الاتصال مباشرة بالناشرين عن طريق البريد الإلكتروني	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
31	إمكانية التعامل مع المقالات داخل الدوريات	✓	✓
32	تعدد المداخل للمقالات داخل كل عدد	×	×
1	**ثالث عشر: النظام الفرعي للإعارة والحجز** هل نظام الإعارة مرتبط بنظام الإعداد البيليوجرافي وقاعدة معلومات الفهرس	✓	✓
2	هل يوجد ملف بيانات المستفيدين	✓	✓
3	هل يوجد ملف بسياسة الإعارة	×	×
4	هل يوجد ملف بتقويم المكتبة	×	✓
5	هل يوجد ملف بالأوعية غير المسموح بإعارتها	✓	✓
6	هل يوجد ملف بالغرامات	✓	✓
7	هل ملف الغرامات مربوط بالملف الخاص بالميزانية العامة للمكتبة	✓	✓
8	هل يوجد ملف بالمستفيدين غير المسموح بالإعارة لهم	✓	✓
9	هل يوجد ملف بالأوعية المحجوزة	✓	✓
10	هل النظام يتعامل مع الأعمدة	×	×
11	هل يمكن عرض بيانات المستعير	✓	✓
12	هل يمكن طباعة بيانات المستعير	✓	✓
13	هل يمكن عرض بيانات الوثيقة المعارة	✓	✓
14	هل يمكن طباعة بيانات الوثيقة المعارة في شكل إيصال	✓	✓
15	هل يوجد ملف بالوثائق المعارة	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
16	هل يحدد النظام موعد عودة الوثائق تلقائياً من تقويم المكتبة	×	×
17	هل يحدد النظام الإعارات حسب الطلب	✓	✓
18	هل تصدر خطابات تأخير	×	×
19	هل تحسب الغرامات	✓	✓
20	هل يطبع الغرامات	✓	✓
21	هل يضم الغرامات والعقوبات تلقائياً إلى سجل المستفيدين	✓	✓
22	هل يخطر قسم الإعارة أو الحاجز بوصول الوثيقة المحجوزة	×	×
23	هل يميز الوثائق المعارة في قاعدة معلومات الفهرس	✓	✓
24	هل يمكن إعداد تقارير وإحصائيات عن عدد مرات إعارة وثيقة	✓	✓
25	هل يمكن إعداد تقارير عن عدد مرات الاستعارة لمستفيد	✓	✓
26	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن نشاط الإعارة	✓	✓
27	هل يمكن التعديل والحذف والإضافة وتسجيل الإعارات والحجز من أي نهاية طرفية	✓	×
28	هل يلغى الحجز تلقائياً بعد فترة محددة	×	×
29	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق التي لم تعار مطلقاً	✓	✓
30	هل يحذف تلقائياً الأوعية المفقودة من الفهرس	×	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
31	هل ينبه إلى تكرار إعارة وثيقة أو الحجز	✓	✓
32	هل يمكن من خلال النظام الفرعى الحالى، التعامل مع نشاط الإعارة التعاونية	×	×
33	هل يمكن استرجاع بيانات مستفيد بأكثر من مدخل (اسم – رقم)	✓	✓
34	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق المحجوزة	✓	✓
	رابع عشر: النظام الفرعي للإحاطة الجارية		
1	هل يوجد نظام فرعي للإحاطة الجارية	×	×
2	هل يمكن بناء استراتيجيات بحث دورية للمستفيدين	×	×
3	هل النظام الفرعى للإحاطة مربوط بفهرس المكتبة	×	×
4	هل النظام الفرعى للإحاطة الجارية مربوط بملف بيانات المستعيرين	×	×
5	هل يوجد بالنظام الفرعى ملف سمات المستفيدين	×	×
6	هل يظهر نتائج مضاه الفهرس بسمات المستفيدين	×	×
7	هل يطبع نتائج مضاه الفهرس بسمات المستفيدين	×	×
8	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن النشاط	×	×
9	هل يتعامل النظام مع كل أنواع مصادر المعلومات	×	×
	خامس عشر: النظام الفرعي للجرد		
1	هل يوجد نظام فرعي للجرد	✓	✓

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
2	هل النظام مرتبط بفهرس المكتبة	✓	✓
3	هل النظام مرتبط بالنظام الفرعي للإعارة	×	×
4	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن حجم الرصيد	✓	✓
5	هل يمكن إعداد تقارير دورية عن الوثائق المفقودة	×	×
6	هل النظام الفرعى للجرد مرتبط بملف الميزانية ليقدر ثمن الوثائق المفقودة وتاريخ الحصول عليها	×	×
7	هل يمكن إعداد قائمة رفوف	✓	✓
8	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق الموجودة حسب النوع	✓	✓
9	هل يمكن إعداد تقارير عن الوثائق المفقودة حسب النوع	×	×
	سادس عشر: النظام الفرعي للشئون المالية والإدارية		
1	هل يوجد ملف للميزانية العامة	×	×
2	هل يوجد ملف البيانات والعاملين	×	×
3	هل يمكن إعداد تقارير عن الموقف في الميزانية لكل بند	×	×
4	هل يمكن إعداد تقارير عن أداء موظف	×	×
5	هل يمكن إصدار أوامر دفع	×	×
6	هل ملف الميزانية مرتبط بالنظام الفرعي للتزويد	×	×
7	هل ملف الميزانية مرتبط بالنظام الخاص بالغرامات في الإعارة	×	×

	المعايير والمواصفات المفروض توافرها	توفره في ALIS	
		نظرياً	تجريبياً
8	هل يمكن إعـــداد تقـارير عـن التعـامل المـالى مـع الناشرين والموردين	×	×
9	هل يتعامل النظام مع أي عملة	×	×
10	هل يمكن إعداد التسوية النهاية	×	×
11	هل يوجد ملف بالمرتبات والمكافآت والأجور	×	×
12	هل يوجد ملف بالدورات التدريبية للعاملين	×	×
13	هل يمكن معرفة الإدارات والأقسام والعاملين بها من النظام	×	×

قائمة المراجع

أولا. المراجع العربية:

- الإبراهيمي، عدنان بدري (1997). فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.
- أبو زبن، هاني أحمد (2005). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر العولمة والتحديات التكنولوجية، عمّان.
- أبو ليلى، حسن محمد (1994) إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (1998). معهد الإدارة العامة، العدد 74 السنة العشرون، مسقط، سلطنة عمان.
- اتحاد الجامعات العربية (1994). قاعدة البيانات، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية: عمّان.
- أتكسون، فيليب (1996). إدارة الجودة الشاملة: التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح النعماني، مراجعة: عبد الرحمن توفيق، الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الأفغاني، سوزان أحمد (2002). دور الإنترنت في تقديم الخدمة المعلوماتية الإلكترونية دراسة وصفية لدى عينة من مستفيدي قسم الطالبات بالمكتبة المركزية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- إيدروج، الأخضر (1999). الخدمات الإلكترونية في المكتبة المعاصرة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج6، ع12، يوليو.
- أيوب، علي محمد عبد الله (2000). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجمعية الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- بدر، أحمد (2000). **تعليم المهنيين في المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة إلكترونية والتطلعات المستقبلية، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات**، م7، ع134، يناير.
- بديري، ظافر (1997). **دور المكتبات في مواجهة الإنترنت**، قدمت في: المؤتمر العربي الثامن للمعلومات،1-4 نوفمبر، القاهرة.
- البكر، محمد (2001). **أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية**، المجلة التربوية، ع (60)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- بلبلة، مازن عبد الرزاق (2003). **نحو تعليم وطني متقدم**، السعودية، من الإنترنت.
- الترتوري، محمد عوض (2004). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**. On line: http://www.almualem.net/maga/a1002.html.
- الترتوري، محمد عوض (2005). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**. المجلس السعودي للجودة، المنطقة الغربية، جدة.
- الترتوري، محمد عوض والقضاه، محمد فرحان (2006). المعلم الجديد: **دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
- جابلونسكي، جوزيف (1993). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، خلاصات، ع6.
- جامعة الملك عبد العزيز، (2003). **رؤية الجامعة ورسالتها**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جرار، صلاح (2005). **سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كليات الآداب**، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، ع (64)، عمّان.
- جوران، جوزيف (1993). **دليل جوران إلى تصميم الجودة: تخطيط جودة المنتجات والخدمات**، خلاصات، ع (6).
- حجازي، سعد، التميمي، عبد الرحمن (1995). **ضبط النوعية في التعليم العالي**، محاضرة ألقيت في مدينة الحسين الطبية/ الخدمات الطبية الملكية، عمان، الأردن.
- الحداد، فيصل عبد الله. (2001). **خدمات المكتبات الجامعية السعودية**: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- حسين، شوقي (1987). **أصول الإدارة**. ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.

- حسين، ميّ (2001). **برنامج الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ورقة عمل بعنوان: برنامج إدارة الجودة الشاملة، معايير الآيزو. المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبو ظبي.
- حمادة، محمد، (1981). **مدخل إلى علم المكتبات**، دار الشروق، جدة.
- الحوات، علي (1999). **التعليم العالي في الوطن العربي بدائل وخيارات لحاجات التنمية في عالم متغير**. مجلة الإنماء العربي للعلوم الإنسانية. ع (98). معهد الإنماء العربي: بيروت.
- الخطيب، أحمد (1999). **التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي**، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمّان، الأردن.
- الخطيب، أحمد (2001). **الإدارة الجامعية** (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
- خفاجي، عباس (1995). **الجودة الشاملة**، جامعة الإسراء، عمان، الاردن.
- خلف، عمر محمد (1993). **تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية**، قراءات حول التعليم العالي، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (بوندباس)، العدد السادس، آذار، عمان.
- الخليل، عبد الحميد (2000). إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب.
- درباس، أحمد سعيد (1994). **إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودية**، رسالة الخليج العربي، المجلد (14)، العدد (50).
- دياب، حامد (1994). **إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- راست، ولاند وآخرون (1996). **عائد الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتك**، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
- الزامل، خالد محمد (1993) **مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية**، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، 21-19 أبريل، القاهرة.
- زايد، يسرية (1998). **المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات**، الدار المصرية اللبنانية.
- السريحي، حسن وشاهين، شريف (1997). **مقدمة في علم المكتبات**، ط2، دار الخلود للنشر والتوزيع، جدة.

- سعيدي، وصاف وقوي، بوحنية (2005). تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة، مؤتمر استشراف مستقبل التعليم.
- سلامة، كايد وآخرون (1997). تطوير نظم الجودة في التربية، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.
- سلامة، أسامة حسن (1999م). إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- سليمان، سعيد (2006). معايير الجودة في أداء المعلم، (محرر) من كتاب الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة. عمان.
- السيد، منير (د. ت). إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- شاهين، شريف (1994). نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، – ط1، دار المريخ للنشر، الرياض.
- شبلي، محمود سامي (1994) نبذة مختصرة عن الجودة، مجلة الأسمدة العربية، ع 3.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب (2000). نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان.
- صطام، عواد وقابض، نمر (2003). نظام إدارة الجودة. رسالة المعلم، مج 41، ص32 – 41. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- عباس، قاسم (1991). ملامح الإدارة المكتبية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة الإداري، س3، ع3، أكتوبر.
- العباس، هشام عبد الله. (2002)، ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، دار المريخ، السنة (22)، ع (3)، يوليو، بريطانيا.
- عباسي، محمد جلال (1997). الآيزو 9000، إدارة التطوير المستمر، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، طلعت وآخرون (1992). مقدمة في نظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- عبد المحسن، توفيق (1996) **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة**، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، القاهرة.
- عبد الهادي، محمد والسيد، أسامة (1995). **دراسات في تعليم المكتبات والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- عبيدات، زهاء (2003). **نظام إدارة الجودة**. رسالة المعلم، م 41، ص95 – 103. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- العتوم، أديب (2004). **نحو فلسفة تربوية للتعليم العالي في الأردن**، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
- عربيات، سليمان (2005). **استراتيجية التعليم العالي في ظل العولمة**، المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية، ع (64)، عمّان.
- عساف، عبد المعطي (1995). **معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الإداري، السنة 17، العدد 62، سبتمبر.
- العلوي، حسين محمد. (1998). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- علي، أسامة (2000). **معايير اختيار النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكز المعلومات**، مجلة المكتبات والمعلومات، ع(13).
- علي، أسامة السيد (1990م). **المكتبات ومراكز المعلومات العربية في عالم متغير**، مجلة عالم الكتاب، ع (27).
- العلي، عبد الستار محمد (1996). **تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة**، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس.
- عليان، ربحي (2002). **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، ربحي والقيسي، منازل (1999). **استخدام شبكة الإنترنت في المكتبات الجامعية: دراسة حالة لمكتبة جامعة البحرين**. رسالة المكتبة، مج34، ع4، كانون أول.

- عليان، ربحي والنجداوي، أمين (1999). مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. ط -1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
- عمادة شئون المكتبات، التقرير السنوي لعمادة شئون المكتبات، دار نشر الجامعة، 1422هـ، جدة.
- فرجاني، نادر (1998) مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية، ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، آذار، بيروت.
- القحطاني، سالم (1994م)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، ع (3)، ديسمبر، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل.
- كليب، فضل (1998). الإنترنت ودورها التنموي في المكتبات، رسالة المكتبة، م23، ع1، آذار.
- كمال، سفيان (2003). إطار عام لضمان النوعية الجيدة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- اللبان، شريف (2000). تكنولوجيا المعلومات والعلاقات الاجتماعية: دراسة في علاقات العصر الإلكترونية، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات. مج5، ع3، سبتمبر.
- اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان.
- مدكور، علي أحمد (2000) التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المسند، صالح (2000). تقنيات المعلومات والاتجاهات الراهنة في المكتبات ومراكز المعلومات، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج5، ع3، سبتمبر.
- المناصير، علي فلاح (1994). إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

- المنصور، ياسر (1997). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد.
- ناجي، فوزية محمد (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمّان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- النجار، فريد (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- النشار، محمد (1976). الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات. جامعة أسيوط. مصر.
- النوايسة، غالب عوض (2000). خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
- نوفل، محمد نبيل (1991). تأملات في فلسفة التعليم الجامعي. المؤتمر التربوي الثاني في كلية التربية، جامعة البحرين.
- الهادي، محمد (2002). إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج9، ع17، يناير.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (1996). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب تطبيقات (9000 في التعليم والتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية جسر السويس، مصر الجديدة، القاهرة.
- الهمشري، عمر أحمد (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر، عمان.
- هيجان، عبد الرحمن. (1994م)، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، ع (3)، ديسمبر، الرياض.
- الهيشان، محمد سليم (2004). مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعةآل البيت، الأردن.
- ويليامز، ريتشارد (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر، الرياض.

ثانيا. المراجع الأجنبية:

- Abernathy, P.F, and Serfass, R.W, (1992). On District's Quality Improvement Story, Educational Leadership, Vol. 50, No. 3.
- Abu Ghosh , Mohammed Naser, Total Quality Control Acase Study for A Jordanian industrial Company, Degree of Master of science, University of jordan, (unpublished), 1995.
- Ackoff, R. (1993) "Beyond TQM", Journal for Quality and Participation, pp.66-78.
- Agend for Development (1997). The United Nations, Department of Public Information, New York.
- Ahire, S. (1996). Quality Management in Large and Small Firms: An Empirical Investigation, Journal of Small Business Management, pp.1-13.
- Allen, M. (2000). Publishing FAQ. Available: http: //www.inkspot.Com/ index. html (2000, August, 6).
- Arms, W, (2000). Digital Libraries, Cambridge: The MIT Press.
- Baldwin, C. (1999). Electronic journal publishing: meeting user needs. IFLA Journal. 25 (4), 214-217.
- Bank J. The Essence of Total Quality Management Prentice Hall Inc. 1992.
- Bank, John: The Essence of Total Quality Management, Prenice international (UK) Ltd. , 1992
- Becker, S. (1993). TQM Does Work: Ten Reasons Why Misquoted Attempts Fail, Management Review, pp.30-33.
- Benhard, R. (1991). Public Administration: an Action Orientation, Pcific Grove California, USA, Brooks, Cole Publishing, Co., p.287.
- Benson, A, (1999). Complete Internet Companion for Librarians, (London: Neal Schuman Publishers.

- Benson, A. (1999). Complete Internet companion for Librarians. London Neal – Schulman Publishers, Inc.
- Besterfield, Dale H. ; Besterfield-Michna Carol ; Bester field, Glen H. ; Bester – field- Sacre Mary ; Total Quality Management, Prentice Hall. Inc; 1995.
- Braithwaite, Timothy. (1994). Information service excellence Through TQM. Milwaukee, WI: ASQC – Quality Press.
- Brancolini, Kristine, (1992). Use and User Studies For Collection Evaluation, in:Branin Joseph (ed.) Collection Management for the 1990s Chicago: American Libra.
- Brocka, Bruce, & Brocka, Suzanne, (1992). Quality Management: Implementing the Best Idea of The Master, First Edition; Home wood, IL: Business One Irwin, U.K.
- Brophy. P. and Coulling, K. (1996). Quality management for information and Library managers. Aldershot: Gower, Aslib.
- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995) A Study in Organizational Change: The Attitude of Personal Toward TQM Implementation in State Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55, no.7, p.1753.
- Budd, J, (1998). The Academic Library: its context its purpose and its operation; Englewood: Libraries Unlimited.
- Budd, J. (1995). The academic Library: its context its purpose and its operation Englewood: Libraries Unlimited, Inc.
- Buter, D. (1995-1996) Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to Improved-Performance: http//www.Dbainc.com/dba2/library/survey/section 4, pp.1-7.

- Cahill, M. (1998). Access is everything. In C. LaGuardia (ed.) Recreating the aca- demic Library: breaking virtual ground (pp. 135 – 150). London: Neal- Schuman Publishers Inc.
- Carson, Paula Philips and Others (1995). The Library Manager S Desk book. Chicago: ALA.
- Coate, E, (1993). The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University, Higher Education, 25. PP. 303-320.
- Coate, E. (1990) Implementing Total Quality Management in a University Setting, Corvallis, Or Oregon State University.
- Cohen, Steven and Brand Ronald ; Total Quality Management: Apractical Guid for the Real World, San-Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.
- Cohen, Steven and Ronald, Brand (1993). Total Quality Management: A practical Guide for the Real World , (San Francisco: Jossey - Bass Publisher.
- Cornesky, R. And McCool, S. (1993). "Total Quality Improvement Guide for Institutions of Higher Education, Madison: Wisconsin, Magna Publications.
- Costing, H. (1994) Reading in Total Quality Management, Copyright, by Har Court Brace & Company, Sandigo, New York.
- Cowbells, T. (1999). Electronic books. Alsip Proceedings, 51 (2), 54 – 88.
- Cundrai. L, (1995). Enhancing Library Services: An Exploration in Meating Customer Needs through Total Quality Management, Special Libraries, Vol. 86,No. 3.
- Dale, B.G, (1994). Managing Quality, 2nd ed, (UK: Prentice Hall International.
- Dale, James, (1991). Quality Costing, (London: Chapman and Hall.

- De Cenzo, D. A. Robbins, S. P. (1994). Human Resource Management Concepts & Prachces, 4th ed-john wiley & Sons.
- Department of Education, Science and Training (2002). Higher Education Review Secretariat. 14 August,2002 australia.
- Drummond, Helga, (1991). The Quality Movement: What Total Quality Management is real all about! , London: Kogan.
- Drummond, Helga; the Quality Movement: What total Quality Management is really all about !, london, Kogan, 1992.
- Duane, Webster, (1979). Managing the college and university library, in: Martha Boaza (eds.) current concepts in library Management, Colorado: Libraries unlimited.
- Evans, R. (1995) In Defense of TQM, TQM Magazine, vol.7, no.1, pp.5-6.
- Farm, E, H (1995). Marketing and Total Quality Management, Managing Service Quality, Vol. 5 No. 1.
- Federal Quality Institute, (1990). Federal Total Quality Management: Hand Book, Washington; D.C, USA.
- Fram, E. (1995) Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality Management, Managing Service Quality, vol.5, no.1, pp.50-56.
- Franses, B. & Mary. D. (1999). Access versus hokdings: Document delivers reali- ties. The Electronic Library. 17 (2), 105 – 111.
- Fuchsberg, G. (1992) Quality Programs Show Shoddy Results, Wall Street Journal.
- Gitow Howareds and Gittow Shelly, (1987). The Deming Guide to Quality and Competitive Position, Englewood Cliffs, New Jevsy, U.S.A. Prentice, Hell Inc.

- Goatish, David. and Davis, Stanley B.; Introduction to total Quality: Quality productivity, Competitiveness, McMillan College publishing Company, 1994.
- Goetsch, David,L. and Davis, Stanley B.; Introduction to total Quality Management for production, processing and Services, 2nd. Edition, prentice Hall, 1997.
- Goetsh D. L and Davis S, Introduction to Total Quality Productivity, Competitiveness, Prentice Hall Inc. 1994.
- Goetsh, David , and Davis, Stanley (1994). Introduction to Total Quality: quality, Productivity, Competitiveness , New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gossen, E. & Irving, S, (1994). Ownership versus access and Low – use Periodical titles. Library Resources and Technical Services, 39, 43 – 52.
- Hardesky, Jack (1995). Total Quality Management Handbook. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Harrison, Setphen J. and sutpak Konald, Total Quality Management: the Organizational Ecaivalent Truth in public Administration Theory and practice, Public Adminstertion Quarterly PAQ. Vol. 16 No.3 Fall 1993.
- Hoffher, G., Moran, J. and Nadler, G.; Thinking in Total Quality Management, ; IE & Management Press , institute of industrial Engineers, Norcross. Georgrg, 1994.
- Hoffher, Moran and Nadler, G (1994). Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger.
- Huang, C. (1994). Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation, The Ohio State Universty.

- Jennings, L, Why books will survive (1983). The Futurist, Vol. 17, No. 2.
- Johennsen, Carl, (1996). Strategic Issues in Quality Management: Theoretical Considetations, Journal of Information Science, Vol. 22,No. 3.
- Johnes, J. and Taylor, J. Performance Indicators in Higher Education, Open University Press, 1990.
- Kaboolian, Le & Brazaley, M. (1990). TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco.
- Kaldenberg, D. & Gobeli, D. (1995). Total Quality Management Practices and Business Outcomes: Evidence from Dental Practices, Journal of Small Business Management, pp.21-33.
- Karon, P. (1996). "Conforming ISO 9000". InfoWorld, 29 (July). 61 – 62.
- Kelly, K. (1992). Quality: Small and Midsize Companies Size the Challenge-not a moment too Soon, Business Week, pp.66-69.
- Kleindorfer P.R (1993). TQM at the University of Pennsylvania, Managing Service Quality, Vol. 6, No.5.
- Kocher, Bryan S, (1990). "Planning Information Society" Proceedings of the 12th national Computer and Exhibition. October, Riyadh: King Saud University.
- Lamprecht, J. L. (1992). ISO 9000 Preparing For Registration Basel: Marcel Decker, Inc.
- Lane, L. &: Stewart, B. (1999). The evolution of technical services to serve the digital academic Library. In LaGuardia (ed.), Recreating the academic Library: breaking virtual ground. London: Neal Schuman Publishers, Inc.
- Lawes, Ann, (1993). The Benefits of Quality Management to the Library and Information services Profession, Special Libraries, Vol. 84, No. 3.

- Lewis, Ralph G, & Smith, Doglas H, (1994). "Totality in higher Education", Lucie Press; Delary Beach, Florida.
- Lindsay.A, (1994). Quality and Management in Universities, Journal of Higher Education Management, Vol. 9, No. 2.
- Longenker, C. & Scazzero, J. (1996). The Ongoing Challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine, vol.8, no.20, pp.55-60.
- Lotana, J. & Lavan, H. (1993). "Implementation of an Employee Involvement Programme in a Small Emerging High-Technology Firm", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4, pp.17-29.
- Lynch, C. (1998). Recomputerizing the Library: new roles for information tech- nology in times of networked information In C. LaGuardia (ed.), Recreating the academic Library: breaking virtual ground London: Neal – Schuman Publishers, Inc.
- MacRobert. I, (1995). Hermeneutics and Human Relations, The Total Quality Review, January/February.
- Marquardt, D. W, (1999). The ISO 9000 Family of International Standers, In J. M Juran and A. B. Grodfrey (eds), Juran's Quality Handbook, Washington: McGraw-Hill.
- Marquardt, D. W. (1999). "The ISO 9000 Family of International Standards" In J. M. Juran and A. B. Grodfrey (Eds). Juran's Quality Handbook, Washington, D. V.: McGraw – Hill (pp. 1101 – 1127.
- Martin, M. & Park. B. (1998). Charging and collecting fees and fines: a handbook for Libraries. New York: Neal – Schuman Publishers, Inc. O'Donnell, M. (1995). Electronic journals: scholarly invariants in a changing me- dium Journal of Scholarly Publishing, 26, 183-199.
- Martinich, J. S, (1997). Production and Operation Management: An Applied Modern Approach, New York: John Wiley and Sons Inc, 599 - 601.

- Martinich, J. S. Production and Operation Management An Applied Modern Approach. John Wiley & Sons Inc. New York 1997.
- Mathews, J. & Katel, P. (1992). The Cost of Quality: Faced with Hard Times, Business Sources on Total Quality Management, News Week, pp.48-49.
- Mehrotra, D. (2005). Applying Total Quality Management In Academics; Catholic University of Louvain, January.
- Menon, H, G, (1992). TQM in New Product Manufacturing , Mc- Grow – Hill Inc.
- Miller, Marilyn, & Shontz, Marilyn, (2000). Nov. School Librart Journal. Cahners Publishing Company in association with The Gale Group and LookSmart.
- Miller, Ted and Pinero, Ed. "So what is ISO 14000 anyway? A review of efforts to develop environmental Protection standards" http:// www. Dep. State. Pa. Us.
- Mohraman, A. (1989). Changing the Organization through Time: a New Paradigm, San Francisco, Bass Publishers.
- Monash University Library (2003). Last updated 11 June, 2001. - Today is 22 November.
- Mosher, Paul, (1979). Collection Evaluation in Research Libraries: The Search for Quality, Consistency, and System in Collection Development Library Resources and Technical services.
- Murray, L. (1998). Basic Internet for busy librarians: a quick course for catching up. Chicago: American Library Association.
- Oakland, J.S, (1993). Total Quality Management, 2nd Ed, Butterworth - Heinemann Ltd.

- Park, Mary, (1996). Partnering is a good idea if the partner is senior management, InfoManage, Vol. 3, No. 2.
- Patricia Sach, and Sara Whildin, (1993). Preparing for Accreditation: A Handbook for Academic Libraries, Chicago: American Library Association.
- Permian, T., (1997). Quality and Environmental Management Systems ISO 9000 and ISO 9000 ISO; Resource Regional Training Seminar, Amman, March 1997 , PP. 1-27.
- Peter, Willian, (1982). Harvard international standards Library, Trenda, Vol, 31.
- Rao, A. (1996). Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Riggs, D.E, (1992). TQM: Quality Improvement in New Clothes, College Research Libraries, Vol. 54.
- Rilay, James, F. (1993) Just Exactly What is Total Quality Management, Personal Journal, vol.72, Feb., p.32.
- Ripple, C. (2000a). Triconference 2000: can e-books improve Libraries? Improving Libraries. Avilable: http:? Skyways. Lib. Ks. Us/ centeral/ ebooks (2000, august, 6).
- Ripple, C. (2000b). Triconference 2000: can e-books improve Libraries? Concerns and comments. Available: http:// skyways. Lib. Ks. Us/ centeral/ ebooks (2000. August, 6).
- Rochman, I. & Wastein, S. (1999). Reference Librarian/ educator: Vicion of che fu-ture. The Reference Librarian. 66, 45-59.
- Rowbotham, J. (1999). Librarians – architects of the future? Aslib Proceedings, 52 (2). Pp. 59 – 63.

- Rowley, J. (1998). The electronic Library. London: Library Association Publiching. London.
- Russel, R. S. Taylor B. W. Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Prentice Hall Inc. 1995.
- Russel, R.S and Taylor.B.W, (1995). Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness, UK: Prentice Hall Inc.
- Sabzwari.G, (1982). University Library standards for Pakistan: Aproposal, Pakistan Library, Balletin.
- Seymour D, (1992). On Quality: Causing Quality in Higher Education, New York: American Council on Education, WacMillan Publishing.
- Seymour D. (1992). On Quality: Causing Quality in Higher Education, New Uork American Council on Education, Macmillan Publishing.
- Seymour, D. (1991). TQM on Campus: What the Pioneers are Finding, AAHE Bulletion, pp.10-13-18.
- Stupak, Ronald J. and Garrituy, Rudolph B; Change Chllenge, And the R sponsibility of public Administration to Total Quality Management in the 1990 S: Asymposium Part2, public Administration Quarterly, Vol. 17, No Spring 1993.
- Sutcliffe W. Pollock J., (1992), "Can the total quality Management approach used in industry be transferred to institutions of higher education? The Vocational Aspects of Education, vol. 44, No. 1, pp. 11 – 27.
- Sutton, Brett (1995). Pubic Library Planning: Case "Studies for Management. Westport, Con: Greenwood Press.

- Taylor, A., and Hill, F. (1997). "Quality Management in Education". In A. Harris, N. Becnnett, and M. Preedy (Eds), Organizational Effectiveness and Improvement in Education, Philadelphia: Open University Press (pp. 162 – 172).
- Tennant. R. (2000). The emerging role of e-books. Available: http:/ www. ljdigital. Com (2000, august, 6).
- Terry, P. M. (1996). "Using Total Quality Management Principles to Implement School Basd Management". Eris ed 412 – 590.
- Thomas, Peters, and Robert, Waterman, (1994). In Search of Excellence, India: Harper Collins Publisher.
- Thornett.T.and Viggiani.R, (1996). Quality in Education: Creating a Learning Society: The Peny Dre Experience, The TQM Magazine, Vol. 8, No. 4.
- Trazan – Harman, N. and Kiauta, D. (1996). "The organizational map: an important aspect of achieving total quality Management in pharmaceutical and medical library: a Slovenian case". LIBRI, Vol. 46, pp. 103 – 119.
- Tseng, Poulter, and Sargent. G, (1999). The Library and information professional's guid to the world wide web, London: Library Association Publishing.
- Van Horn, L. (1997). Improving Results through Total Quality Management, American Agent and Broker.
- Weeb, P. & Bryant, H. (1993). "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organiational Change Management, vol.6, no.4, pp.9-16.
- Werther Jr. W. B. and Dawis K. (1996). Human Resources and Personnel Management (5th, Ed), McGraw-Hill, Inc.

- White, M. D. and Abels, E. G. (1995). "Measuring service quality in special libraries". Special – Libraries, Vol. 86. Pp. 36 – 45.
- Wiedmer, T. and Harris, V. (1997). Implications of Total Quality Management in Education, The educational Forum, Vol, 61.
- Wiedmer, T., and Harris, V. (1997). "implications of Total Quality Management in Education". The Educational Forum, 61 (summer), 314 – 318.
- Wilson, K. & Colver, M. (1997). Outsourcing Library technical services operations: practices in academic, public and special libraries. Chicago: American Library Association.
- Young, Steve, (1997). "Total Quality Portfolio: The Senior Executive Guide to implementing Quality", Strategic Direction Publisher, Vol. (1), USA.
- Zairi, M. (1993) "Does TQM Impact on Bottom Line Results?", Arab Management Conference Proceedings, University of Bradford Management Center, pp.1-75.

إدارة الجودة الشاملة

في مؤسسات التعليم العالي
والمكتبات ومراكز المعلومات



9 789957 062972